

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PME

**Ecossistemas de Empreendedorismo no Setor do Turismo: o caso
da Península de Setúbal**

Dissertação de Mestrado

Ana Cristina Silva Bugio, discente n.º 120327020

Orientador: Professora Doutora Maria Teresa Costa

Setúbal, Outubro de 2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora pelos ensinamentos prestados, por todo o apoio dado e pela motivação que nunca me deixou de transmitir.

Agradeço à professora Lurdes Calisto da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril pelas indicações que deixou no desenvolvimento do documento.

Agradeço a todos os que se disponibilizaram a ceder uns minutos do seu tempo para as entrevistas. O vosso tempo foi precioso para este trabalho.

RESUMO

O presente trabalho aborda a temática do ecossistema de empreendedorismo no setor do turismo da Península de Setúbal. Trata-se de um estudo de caso de âmbito qualitativo que tem como objetivo principal verificar a existência do ecossistema de empreendedorismo no setor e território em análise, se está consolidado e se é eficaz no apoio aos empreendedores na constituição de novas empresas.

Este estudo detém a seguinte pergunta de partida: Existe um ecossistema empreendedor para o setor do turismo na Península de Setúbal? Para a recolha da informação, recorreu-se a uma abordagem qualitativa através da participação em *focus group* e na realização de entrevistas. A aplicação destas técnicas qualitativas foi efetuada às entidades que atuam a diferentes níveis no setor do turismo da Península de Setúbal.

Efetuada a análise da informação com base nos contextos do modelo de Autio, Kenney, Mustar, Siegel e Wright (2014), pretende-se perceber se existe efetivamente um ecossistema de empreendedorismo no âmbito do turismo da Península de Setúbal.

ABSTRACT

This paper addresses the theme of the entrepreneurship ecosystem in the tourism sector of the Peninsula de Setubal. This is a qualitative case study whose main objective is to verify the existence of the entrepreneurship ecosystem in the sector and territory under analysis, if it is consolidated and if it is effective in supporting entrepreneurs in the constitution of new companies.

This study has the following starting question: Is there an entrepreneurial ecosystem for the tourism sector in the Peninsula de Setubal? To collect the information, was used a qualitative approach through participation in focus group and conducting interviews. These qualitative techniques were applied to entities operating at different levels in the tourism sector of the area.

After analyzing the information based on the contexts of the model of Autio, Kenney, Mustar, Siegel and Wright (2014), it is intended to understand if there is an effective entrepreneurship ecosystem within the Peninsula de Setubal.

PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo, Ecosistema de Empreendedorismo, Turismo

ÍNDICE

Introdução	8
Capítulo 1 – Revisão da Literatura	10
1.1. Empreendedorismo e sistemas de apoio: conceitos e modelos de análise.....	10
1.1.1. Empreendedorismo: definição e redes	11
1.1.2. Apoio ao empreendedorismo e desenvolvimento de ecossistemas de suporte: práticas e problemas	15
1.2. Sistema de apoio ao empreendedorismo: o ecossistema empreendedor	17
1.2.1. O conceito de ecossistema aplicado ao empreendedorismo	17
1.2.2. Modelos de análise dos ecossistemas de empreendedorismo	18
1.3. Empreendedorismo e o setor do turismo	26
1.3.1. O sector do turismo enquanto sector embrião para o empreendedorismo: caracterização do sector	26
1.3.2. Turismo, inovação e empreendedorismo	31
Capítulo 2 – Estudo Empírico: Procedimentos Metodológicos	36
2.1. Procedimentos metodológicos	36
2.2. Caraterização do estudo	39
2.3. Caraterização do território	40
2.4. Levantamento de dados	43
2.4.1. O <i>focus group</i>	43
2.4.2. As entrevistas	45
Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Resultados	52
3.1. Apresentação dos resultados obtidos	52
3.1.1. O <i>focus group</i>	52
3.1.2. Realização das entrevistas	56
3.1.2.1. O contexto industrial e tecnológico	56
3.1.2.2. O contexto organizacional	62
3.1.2.3. O contexto institucional e de políticas	65
3.1.2.4. O contexto social	69
3.1.2.5. O contexto temporal	70
3.1.2.6. O contexto espacial	71
3.1.2.7. A interligação entre os diferentes contextos	74
3.2. Discussão	78
Conclusão e Estudos Futuros	95
Referências Bibliográficas	104

ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO 1 – Registos de Turismo	32
QUADRO 2 – Categorização das entidades entrevistadas	46
QUADRO 3 – Guião de Entrevista	48
QUADRO 4 – Reflexões do Grupo 1	52
QUADRO 5 – Reflexões do Grupo 2	53
QUADRO 6 – Reflexões do Grupo 3	53
QUADRO 7 – Reflexões do Grupo 4	54
QUADRO 8 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Industrial e Tecnológico	56
QUADRO 9 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Organizacional	62
QUADRO 10 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Institucional e de Políticas	66
QUADRO 11 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Social	70
QUADRO 12 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Temporal	71
QUADRO 13 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Espacial	75
QUADRO 14 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre a Interligação entre os Vários Contextos	77
QUADRO 15 – Perspetivas sobre o Contexto Industrial e Tecnológico	79
QUADRO 16 – Perspetivas sobre o Contexto Organizacional	82
QUADRO 17 – Perspetivas sobre o Contexto Institucional e de Políticas	86
QUADRO 18 – Perspetivas sobre o Contexto Social	88
QUADRO 19 – Perspetivas sobre o Contexto Temporal	91
QUADRO 20 – Perspetivas sobre o Contexto Espacial	93
 Figura 1 – Mapa da Península de Setúbal	 41

LISTA DE ABREVIATURAS

APSS – Administração dos Portos de Setúbal e Sesimbra

ERT – Entidade Regional de Turismo

ICNF – Instituto da Conservação da Natureza e Florestas

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IN2SET – Interface Colaborativa para o desenvolvimento sustentável e inovação da Península de Setúbal

INTRODUÇÃO

O tema do empreendedorismo tem sido amplamente estudado e discutido, dada a pertinência que o mesmo assume quando se aborda o desenvolvimento económico de um dado setor e/u território. Tem sido pois considerado de enorme relevo nas estratégias de desenvolvimento assumidas a nível global. Contudo, pese embora a tónica que lhe tem vindo a ser colocada para uma promoção sustentável e, conseqüentemente, para uma efetiva competitividade económica, nem sempre estas estratégias têm sido levadas a cabo da melhor maneira. Nos diversos aspetos que podem conduzir ao empreendedorismo, é fundamental uma ação concertada entre todos os intervenientes, de forma a possibilitar a constituição de um sólido ecossistema que lhe dê suporte. Desta forma, mais do que compreender e eventualmente replicarem-se ecossistemas de empreendedorismo tidos como bem-sucedidos, é importante conhecerem-se as especificidades de contextos que influenciam a constituição de novas empresas.

Desta forma, o presente estudo enquadra-se no âmbito do desenvolvimento da dissertação no Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PMEs. O estudo proposto tem como objetivo a análise do ecossistema de empreendedorismo direcionado para o turismo na Península de Setúbal. Procura-se pois compreender se existe um ecossistema de empreendedorismo no território e setor em análise, assim como de que forma está consolidado e é eficaz no apoio aos empreendedores e à constituição de novas empresas.

Este estudo detém a seguinte pergunta de partida: Existe um ecossistema empreendedor para o setor do turismo na Península de Setúbal? Face a esta pergunta de partida e aos objetivos delineados, foram ainda colocadas as seguintes questões: O ecossistema de empreendedorismo no setor do turismo encontra-se consolidado ao nível Península de Setúbal? De que forma este ecossistema apoia o surgimento de novas iniciativas empresariais da área do turismo na Península de Setúbal?

É de salientar que o presente trabalho está integrado no projeto de investigação TARGET – Turismo de Pesquisa Avançada para a Valorização Administrativa, projeto este que possui como área de intervenção os municípios de Setúbal e de Cascais e que tem como objetivo geral a promoção da competitividade destes dois destinos turísticos. Trata-se de um projeto de investigação liderado pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e que conta com a parceria do Instituto Politécnico de Setúbal e da Agência DNA Cascais - Cascais um Concelho Empreendedor.

O presente estudo encontra-se dividido em 3 capítulos. O primeiro capítulo encontra-se totalmente direcionado para o enquadramento teórico, onde são abordadas várias perspetivas e aspetos sobre o empreendedorismo e as suas redes de apoio. Neste seguimento, é aprofundado o conceito de ecossistema e a sua aplicação ao empreendedorismo bem como diferentes modelos de análise existentes sobre ecossistemas de empreendedorismo.

O primeiro capítulo aborda igualmente o turismo e as estratégias que lhe estão consideradas a nível nacional e regional. Nesta perspetiva, é abordado igualmente o empreendedorismo no setor do turismo.

No que se refere ao segundo capítulo do presente estudo, estão considerados os procedimentos metodológicos adotados. Ressalte-se que o presente trabalho trata-se de um estudo de caso de âmbito qualitativo. Desta forma, encontra-se focado no ecossistema de empreendedorismo no turismo da Península de Setúbal, tendo a informação sido recolhida através da presença em *focus group* e na realização de entrevistas a entidades da região com atuação no turismo. De salientar que as várias dimensões do estudo correspondem aos diferentes contextos abordados no modelo de Autio, Kenney, Mustar, Siegel e Wright (2014).

O terceiro capítulo centra-se na apresentação dos resultados e na discussão. Foram aqui comparadas as perspetivas convergentes e divergentes dos vários entrevistados, dentro das diferentes dimensões do estudo.

Por fim, encontram-se as conclusões deste estudo, no que diz respeito à sumula da análise efetuada, às suas limitações e a pistas para eventuais estudos futuros.

CAPÍTULO 1 – REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo encontra-se direcionado para o desenvolvimento de toda a componente teórica inerente ao estudo dos ecossistemas de apoio ao empreendedorismo, nomeadamente no âmbito do setor do turismo.

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido à crescente aposta no empreendedorismo enquanto motor de desenvolvimento das economias, aposta essa visível nas estratégias e políticas de organismos públicos e privados. A este empreendedorismo está inerente a constituição de novas iniciativas empresariais, muitas vezes ligadas a fortes componentes de inovação e em áreas altamente tecnológicas, assumindo uma capacidade de alavancagem das economias com base na diversificação da economia alicerçada na diversificação dos produtos e serviços apresentados. Se, por um lado, se apresentam novas iniciativas empresariais ligadas à componente de desenvolvimento privado, por outro as mesmas são tidas como um dos pontos de competitividade no mercado pela experimentação de novas soluções.

A globalização trouxe a abertura dos diferentes mercados, sendo que as empresas hoje concorrem entre si a uma escala que é, essencialmente, mundial. É na malha deste mesmo mercado económico que os empreendedores são tidos como indivíduos que possuem ideias de negócio com soluções inovadoras direcionadas, em muitos casos, para nichos de mercado. A competitividade económica passa por um sector empresarial capaz de se renovar, procurando ir ao encontro das necessidades dos diferentes nichos. Têm sido, a este propósito, constituídas estratégias nacionais, regionais e locais para o apoio e suporte ao empreendedorismo, sobretudo a tudo o que possua uma clara componente de inovação. A sua implementação trouxe como consequência o desenvolvimento de todo um ecossistema de suporte ao desenvolvimento de novas empresas.

De forma a promover a compreensão sobre os modelos de apoio inerentes ao ecossistema de apoio ao empreendedorismo, torna-se fulcral a observação da evolução histórica sobre os modelos de análise ao empreendedorismo.

1.1. EMPREENDEDORISMO E SISTEMAS DE APOIO: CONCEITOS E MODELOS DE ANÁLISE

1.1.1. EMPREENDEDORISMO: DEFINIÇÃO E REDES

Ao debruçarmo-nos sobre os ecossistemas de apoio ao empreendedorismo é importante compreender toda a dinâmica que está inerente ao empreendedorismo e aos empreendedores. Segundo Malecki, o empreendedorismo é um processo e simultaneamente um fenómeno (citado por Neck, 2004). Desta forma, as diversas componentes que o influenciam não devem ser analisadas de forma isolada, mas antes no seu conjunto. “it seems plausible to view a region of high entrepreneurial activity as a system in addition to the previous research that examined the actions of individual actors, events, or organizations alone” (Neck, 2004: 191-192). De acordo com a ANDE - Aspen Network of Development Entrepreneurs, no âmbito do desenvolvimento da publicação Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit (2013), o empreendedorismo possui potencial para que se ultrapassem situações de desigualdade económica e social. A constituição de novas empresas pode gerar o aumento de emprego assim como a sustentabilidade económica para as sociedades, sendo muitas vezes entendido como um meio específico para o alcance de objetivos de desenvolvimento socioeconómico (ANDE, 2013).

O empreendedorismo tem sido entendido como um motor de alavancagem das economias, assente na inovação e na competitividade que são, muitas vezes, inerentes a novas iniciativas empresariais. Contudo, diversos autores têm vindo a indicar que o empreendedorismo não surge apenas por força de determinados traços de personalidade dos indivíduos, mas por força das circunstâncias e do ambiente que os rodeiam. Assim, o empreendedorismo não deve ser analisado unicamente com base nos comportamentos intrínsecos aos indivíduos categorizados como empreendedores. Para um estudo efetivo sobre o empreendedorismo, Aldrich e Zimmer (1986) indicam que aquele terá de ser sempre analisado à luz de toda a envolvente que serve de suporte ao desenvolvimento de novos negócios. “... (1) entrepreneurship is a process and must be viewed in dynamic terms rather than in cross-sectional snapshots; and (2) entrepreneurship requires *linkages or relations* between components of the process” (Aldrich *et al*, 1986:3). Já a ANDE (2013) indica, através da comparação que faz entre as diferentes perspetivas de análise aos ecossistemas de apoio ao empreendedorismo, que as mesmas enfatizam a necessidade de realização de uma abordagem multidimensional, tendo em consideração os diferentes fatores que podem influenciar o empreendedorismo.

As redes de suporte ao empreendedorismo são pois importantes, no sentido em que permitem um desenvolvimento de novas empresas, ao possibilitarem um acesso aos recursos por parte de quem procura constituir um negócio. Estes recursos tanto podem ser financeiros, como podem tratar-se de recursos direcionados para a cedência de espaços ou apoio de

consultoria, sendo, acima de tudo, “recursos de oportunidade” (Aldrich *et al*, 1986). Desta forma, e de acordo com Neck *et al* (2004), é possível analisar uma dada região considerada altamente empreendedora como um sistema. Estamos assim perante um conjunto de elementos que, num dado local geográfico, podem influenciar o surgimento de novas empresas.

A análise sobre o empreendedorismo tem conduzido a diferentes perspetivas por parte de vários autores, logo a começar na definição do que é o empreendedorismo. Independentemente dos diferentes focos na análise ao empreendedorismo, este influencia, mas é também influenciado pelo meio envolvente a diferentes níveis.

Os empreendedores não se regulam por meros desejos de investimento, na criação de um negócio, mas sim por um conjunto de oportunidades existentes que possibilitam uma janela de oportunidade para a criação de uma nova empresa, “... for entrepreneurs the critical connection is to opportunities, whereas for managers it is to resources” (Aldrich *et al*, 1986:3). Compreender a natureza relacional inerente a qualquer processo de criação de novas empresas possibilita uma visão mais ampla não só sobre os motivos que levam os indivíduos a serem empreendedores, mas sobretudo sobre os pontos fulcrais de sustentação desse mesmo empreendedorismo. O processo de empreendedorismo e o sistema em que este é desenvolvido, de acordo com Neck *et al* (2004), verifica-se uma simbiose em que quer o processo alimenta o sistema, quer o sistema alimenta o processo.

Importa pois entender o que é o empreendedorismo, bem como a importância que o mesmo tem vindo a adquirir nas últimas décadas. Entre o fenómeno e o processo, aquele é, de acordo com Isenberg (2011), uma aspiração em ir mais além e, simultaneamente, uma capacidade de assumir o risco em tentar. “Entrepreneurship is aspirational and risk-taking, and, as I shall argue, intrinsically contrarian. Self-employment *per se*, is not entrepreneurship: self-employment-plus-aspiration, usually is; aspiration, not business ownership *per se*, is the continental divide between the entrepreneur and the non-entrepreneur” (Isenberg, 2011:2).

De acordo com Carvalho e Costa (2015), as primeiras referências ao empreendedorismo remontam a 1755, com Richard Cantillon a efetuar a distinção entre o empreendedor, como aquele que assume riscos, do capitalista, este ultimo como o que fornece o capital. É no decorrer do século XX que surgem as diferentes perspetivas sobre o empreendedorismo, desde “... a inovação, ao processo de criação de empresas, à expressão organizacional do projeto empreendedor, à oportunidade e sua exploração ou ao comportamento” (Carvalho *et al*, 2015:16).

Na verdade, alguns autores (Aldrich *et al*, 1986; Ostgaard, 1996) propõem uma análise do empreendedorismo através das redes de relações sociais contínuas dos indivíduos. Estas redes de relações podem facilitar ou tornarem-se constrangedoras face a um conjunto de ligações entre as aspirações empreendedoras de cada indivíduo, os recursos disponíveis e as oportunidades existentes (Aldrich *et al*, 1986).

As múltiplas redes sociais, consequência da interação entre os indivíduos nas diferentes camadas sociais, podem ser facilitadoras da constituição de negócios, mesmo a pequena escala. O que se veio a observar é que os indivíduos não necessitam apenas de possuir características individuais descritas como empreendedoras, ou serem oriundos de uma cultura empreendedora, mas necessitam igualmente de redes de contactos que lhes facilitem, se não mesmo promovam, o acesso a oportunidades e a recursos para que possam assumir, com sucesso, o risco de criação e manutenção de negócios (Aldrich *et al*, 1986; Ostgaard, 1996).

De acordo com Johannisson (1998), o empreendedorismo prende-se essencialmente com o desenvolvimento de recursos em consequência do aparecimento de oportunidades concretas. Também para Autio *et al* (2014) “(...) entrepreneurial behavior is about mobilizing and coordinating the resources and capabilities within the environment to build organizations” (Autio *et al*, 2014:1104). É ao nível da procura de recursos e consequente utilização em prol de um novo negócio que os empreendedores procuram, antes de mais, mobilizar um conjunto de atores através das suas redes de contactos.

Embora os níveis habilitacionais dos empreendedores e o conhecimento sobre o negócio sejam fatores importantes, as redes de contactos, mesmo em áreas como as tecnológicas, são igualmente importantes. Johannisson considera assim que é no interior destas redes que se proporciona a transmissão de conhecimento. “...This context is constituted by networks interrelating persons who trust each other thereby providing an arena where both formal and informal knowledge can be transmitted” (Johannisson, 1998:297).

As redes sociais dos empreendedores são efetivamente importantes para estes nas diferentes fases de constituição dos seus negócios. No entanto, importa refletir sobre até onde vão estas redes e de que forma a sua consolidação e manutenção acompanha o desenvolvimento de um negócio (Ostgaard, 1996).

Ao nível da manutenção das redes de contactos, esta é uma atividade assegurada quer pelos empreendedores, quer pelos colaboradores das suas empresas, no decorrer do desenvolvimento das atividades normais das empresas (Johannisson, 1998; Ostgaard, 1996). Esta manutenção das redes de contactos é efetuada através dos seus contactos locais, quer

de forma direta quer de forma indireta. São de resto estas redes que, enquanto recurso estratégico combinado com os recursos internos das empresas, constituem a capacidade de operar e desenvolver o negócio, uma vez que garantem acesso a recursos externos (Ostgaard, 1996).

Importa compreender, neste campo, a que redes de contactos os empreendedores têm acesso e em que circunstâncias fazem uso delas. Numa rápida classificação destas redes, Aldrich e Dubini (1991) distinguiram entre as redes de contactos pessoais, centradas no indivíduo, e as extensões das redes de contacto (extended networking) focadas no coletivo. "... *Personal network*, or role set, consists of all those persons with whom an entrepreneur has direct relations (or, for some purposes, indirect relations via direct relations)" (Aldrich *et al*, 1991:307). Entende-se aqui que as redes pessoais de contactos existem sempre que ocorrem ligações diretas com os empreendedores, estejamos a falar de amigos, familiares, associados ou outros. Estas redes são baseadas na confiança e habitualmente espera-se que sejam duradouras. "In network terms, relations of trust are strong ties, as opposed to casual acquaintances, who are weak ties" (Aldrich *et al*, 1991:307).

Para uma melhor análise destas redes de contactos e de que forma funcionam, Wilkens constituiu o modelo de 3 fases do empreendedorismo, dividindo-se este nas fases da motivação, planeamento e estabelecimento (citado por Greves, 2003:4). Dentro do estabelecimento do negócio, a última fase do modelo de análise de Wilkens, Greves (2003) faz uma subdivisão entre o estabelecimento por conta própria de uma nova empresa, ou o estabelecimento através da aquisição de uma empresa já existente.

No que diz respeito à utilização que fazem da rede de contactos, esta vai alargando à medida que as fases de constituição do negócio avançam. Assim, na fase 1, relacionada com a motivação, os empreendedores tendem a rodear-se de um grupo pequeno de pessoas com quem debater ideias. Já na fase 2, ligada ao planeamento do negócio, os empreendedores procuram alargar a sua rede social de contactos, de forma a terem a quem recorrer no futuro. Assim que o negócio é implementado, os empreendedores, então empresários, passam a rodear-se de uma rede de contactos que lhes possibilita o acesso aos recursos de que necessitam (Greves, 2003:4). Greves destaca a elevada presença, em muitas das redes de contacto dos empreendedores, de familiares.

Em termos estratégicos, os empreendedores estão muitas vezes focados no desenvolvimento do negócio pelo que acabam por relativizar a monitorização e ampliação das redes de contactos que lhes possibilitam ter acesso à informação e, consequentemente, ao conhecimento. Pese embora a importância que as redes de contacto têm para os

empreendedores, segundo Turatti (1998) nem sempre estas são suficientes, podendo resultar de consumo de tempo e esforços infrutíferos. As redes de contactos não só devem de ser avaliadas e monitorizadas pelos empreendedores, como devem ser diversificadas no sentido de possibilitarem o acesso ao maior número de informação possível. As ligações com estas redes de contactos dão suporte, muitas vezes, às atividades de arranque das empresas.

1.1.2. APOIO AO EMPREENDEDORISMO E DESENVOLVIMENTO DE ECOSISTEMAS DE SUPORTE: PRÁTICAS E PROBLEMAS

O recurso às redes de contactos ajuda na contextualização das operações do negócio no que concerne a configurações sociais, culturais e institucionais. Face a isto, é comum a localização das empresas ser próxima dos pontos estratégicos de acesso aos seus mercados locais (Johannisson, 1998:298). Tal é visível, a título de exemplo, nos *clusters* industriais. Contudo, verificam-se outros fatores que interligam as redes de contactos e a localização das empresas, para além de outros elementos que comportam em si, pela sua natureza, fatores influenciadores para que novas empresas surjam.

Segundo Johannisson, “when the entrepreneur launches a venture in order to become and stay independent, the voluntarily established network is the generic tool by which the venturing process is constructed and operated” (Johannisson, 1998:299). Estas redes são, de acordo com o autor, genuinamente pessoais, e estão interligadas com as preocupações do próprio negócio bem como nos compromissos dos laços individuais. Possuem simultaneamente uma relevância na sua dimensão espacial, sendo que a designada textura social e económica é determinante e, simultaneamente, um dos grandes resultados da atividade de empreendedorismo (Johannisson, 1998:300). Também Neck *et al* (2004), ao analisarem o empreendedorismo despoletado em regiões como Silicon Valley, aponta para as redes de contacto formais e informais como um dos elementos presentes nos sistemas de suporte ao empreendedorismo.

O dinamismo deste tipo de redes assenta ainda no facto de, ao longo do tempo, a sua estrutura e conteúdo variarem, o que é visível nos primeiros anos de um negócio. “These include, first, that the entrepreneur must be explicit about her/his personal network in order to become recognized and able to acquire further resources. Second, since the entrepreneur epitomizes the small firm and its physical and human resources the individual and the organization as units of analysis coincide. Third, the entrepreneur must within the personal network reconcile economic and social concerns, i.e. personally take full responsibility for any (inter)action” (Johannisson, 1998:300).

Na verdade, segundo Johannisson (1998), estas redes consistem em todas as ligações diretas e indiretas que podem proporcionar ao empreendedor ter acesso a diferentes segmentos do meio onde está envolvido. Por exemplo, os jovens empreendedores recorrem a uma rede de contactos baseada essencialmente em contactos pessoais e de amizade. Para Granovether e Burt, “social networks are not fixed; they are the social context of businesses and can be activated according to different needs” (citado por Greve, 2003:2). Assim, de forma a conseguirem suprir as necessidades do seu negócio, os empreendedores trazem até si, para as suas decisões empresariais, os que não lhe são tão chegados, mas também aqueles com que possuem laços de confiança mais sólidos e são, por isso mesmo, mais próximos.

Para Greve (2003), os empreendedores necessitam de informação, capital, aptidões e trabalho para iniciarem a sua atividade empresarial. A este nível, embora possuem alguns destes recursos, é necessário trazerem até aos seus negócios os recursos de que não dispõem. Para Burt estamos perante capital social sempre que um empreendedor consegue utilizar os seus contactos sociais em prol dos seus objetivos empresariais (citado por Greve, 2003:2). De entre as várias funções que uma rede de contactos pode ter a primeira é, de acordo com Greve (2003), a capacidade que proporcionar acesso à informação, permitindo aos empreendedores posicionarem-se e, inclusivamente, reduzirem o seu percurso no acesso ao conhecimento e a quem dele é detentor. Na verdade, qualquer rede de contactos é uma estrutura onde os empreendedores se encontram inseridos e que é visível nas interações que cada individuo tem com os restantes (Greve, 2003).

As redes de contactos são tão importantes que, habitualmente, quando um empreendedor pretende estabelecer um negócio, procura as redes de relações baseadas em interesses comuns (Nohria, 1992 in Greve, 2003:3). “Discussing their new enterprise with a number of persons gives them leads to where to obtain resources such as information, property, capital, and credit” (Greve, 2003:3).

Contudo, existe uma ligação entre as redes de contacto dos empreendedores e a localização dos seus negócios. Na verdade, as vantagens da economia de escala acumuladas pelas grandes empresas multinacionais levou a um descurar sobre a importância das geografias locais no desenvolvimento de vantagens competitivas (Cohen, 2005). Nos últimos anos tem-se vindo a assistir ao estudo e análise da constituição de novos negócios e a influência geográfica sobre estes. Segundo Cohen, “Entrepreneurial ecosystems represent a diverse set of inter-dependent actors within a geographic region that influence the formation and eventual trajectory of the entire group of actors and potentially the economy as a whole” (Spilling, 1996; Iansiti e Levien, 2004). Entrepreneurial ecosystems evolve through a set of interdependent

components which interact to generate new venture creation over time” (Van de Ven, 1993 citado por Cohen, 2005:3).

1.2. SISTEMA DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO: O ECOSISTEMA EMPREENDEDOR

1.2.1. O CONCEITO DE ECOSISTEMA APLICADO AO EMPREENDEDORISMO

Os conceitos de empreendedorismo e de inovação estiveram sempre relacionados, desde os primeiros trabalhos de Schumpeter (Autio *et al*, 2014). Este autor considerava que o empreendedorismo rompia com o *status* pré-estabelecido da indústria já instalada ao apresentar novos produtos, serviços e processos ao mercado. Desta forma, o empreendedorismo e a inovação ganharam uma ligação estreita na forma como passaram a ser, em termos gerais, encarados (Autio *et al*, 2014).

Na verdade, segundo Autio *et al* (2014), a maioria das novas empresas não são inovadoras de todo. Apesar da ligação que se fez, desde cedo, entre o empreendedorismo e a inovação, a verdade é que, para aquele autor, foi dada muito pouco importância, em termos de foco de análise, ao contexto enquanto influenciador de um empreendedorismo inovador. “Given the long-standing theoretical association between entrepreneurship and innovation, the question of contextual influences on entrepreneurial innovation has received surprisingly little attention” (Autio *et al*, 2014:1028). Mesmo Schumpeter, de acordo com Autio *et al* (2014), foi alterando a sua forma de análise, procurando enfatizar as estruturas institucionais na inovação. No entanto, para Zahra e Wright (2011), na maioria da literatura a inovação é então analisada à luz das instituições e estruturas existentes, enquanto que o empreendedorismo continuou a ser analisado sob a perspetiva do indivíduo ou das próprias empresas (Autio *et al*, 2014).

Também para Spilling, o desenvolvimento económico resulta de um processo empresarial complexo (citado por Cohen, 2005). “Many things are linked together; many ventures develop in close interaction with each other and with environmental factors. Furthermore, the development of communities requires more than just the development of a number of businesses; it is also about infrastructure, public institutions, and about firms that can match together in advanced production systems” (Cohen, 2005:3). Para aquele autor, existe uma elevada importância nas diferentes componentes individuais do sistema de empreendedorismo ao nível do desenvolvimento económico de uma dada região (Cohen,

2005). Estes ecossistemas de suporte ao empreendedorismo possibilitam, muitas vezes, o desenvolvimento de *clusters* em áreas empresariais consideradas estratégicas. É neste âmbito que se trazem para as comunidades locais toda uma valorização económica, social e ambiental, contribuindo em muito para o desenvolvimento de novas iniciativas empresariais. “Therefore, the objective of an SEE [Sustainable Entrepreneurial Ecosystems] is to create social, environmental and economic value in a community through the development of sustainable new ventures” (Cohen, 2005:3).

A definição de um ecossistema empreendedor surge da analogia com os sistemas ambientais onde, para o seu equilíbrio, encontram-se presentes diversos organismos. Da mesma forma, um sistema que suporte, direta e indiretamente, a criação de novas empresas possui um conjunto de entidades nele presentes e que naturalmente o influenciam. Embora existam diversas definições de ecossistema empreendedor, os autores Mason e Brown entenderam um ecossistema de empreendedorismo como “um conjunto de atores interligados, isto é, empresários, organizações empresariais (...), instituições (...) e fatos empresariais (...) que formalmente e informalmente se unem para se relacionarem, com o objetivo de intervir e governar o desempenho num determinado ambiente empresarial” (Marquês, 2016:5). Trata-se de um conceito recente na análise que tem sido produzida sobre o empreendedorismo e que, de acordo com Carvalho “associa à aglomeração de negócios, inovação e relacionamento entre parceiros de negócios” (Carvalho, 2016:18).

Todo e qualquer ecossistema de empreendedorismo, para além da crescente preocupação com a sua sustentabilidade, é influenciado pelo meio local onde se encontra e no qual está envolvido.

Na verdade, para Cohen (2005), o meio envolvente de um ecossistema de apoio ao empreendedorismo possui fatores que o podem influenciar de forma positiva. No entanto, um ecossistema é composto por diferentes dimensões, de acordo com Daniel Isenberg, nomeadamente a dimensão política, de mercado, financeira, de capital humano, cultural e de serviços de suporte (Auletta e Rivera, 2011:3).

1.2.2. MODELOS DE ANÁLISE DOS ECOSISTEMAS DE EMPREENDEDORISMO

Ao nível do ecossistema de empreendedorismo, as redes informais de contactos revelam ser de uma enorme importância para as *start-up*. Embora o estudo de Cohen (2005) tenha sido realizado no âmbito da cidade de Victoria, no Canadá, para as designadas *green star-ups*, a verdade é que o estudo produzido aponta para as redes sociais como um dos fatores de

elevada importância para os empreendedores, quando analisados os ecossistemas de suporte. “Many new businesses rely on informal networks for advice, mentoring and moral support. In the Boulder study, 67 percent of founding entrepreneurs identified the informal network as an important piece of the entrepreneurial ecosystem” (Cohen, 2005:6). Os empreendedores recorrem muitas vezes a estas redes para aconselhamento ou mentoria, no que se refere às suas ideias de negócio e à gestão que podem fazer na sua implementação.

Já no que se refere às redes formais de apoio, estão consideradas nelas todos os agentes formais ligados ao governo, investigadores de universidades e ainda serviços de apoio nomeadamente ao nível de serviços de advocacia, consultoria ou contabilidade (Cohen, 2005). “When taken together, the components of the formal network are critical for the growth and evolution of an entrepreneurial system. Each of these will individually be discussed with respect to the creation of an SEE” (Cohen, 2005: 6-7).

Também o campo da investigação é importante no âmbito de atuação de um ecossistema de suporte ao empreendedorismo. A realização de investigação direcionada não só para a procura de soluções para problemas apresentados pelas empresas e empreendedores, como para a pesquisa de novos modelos e novos produtos associados à inovação e competitividade empresarial. A este propósito Cohen (2005) refere que as universidades possuem aqui um papel relevante. “A university plays a critical role in educating future leaders in its community who may not be predisposed to perceive the environment and business as diametrically opposed. Also, some of the technological solutions developed in a university context may have far-reaching sustainability impacts, *if* that university has an organization devoted to the commercialization of university based innovations” (Cohen, 2005:7).

Nos últimos anos os diferentes governos, em diversos países ocidentais, têm vindo a demonstrar interesse pela promoção de ambientes de apoio ao empreendedorismo. De acordo com Porter, este fenómeno é visível através da criação de incentivos ou de subsídios bem como na diminuição da burocracia (citado por Cohen, 2005). Desta forma, o papel que os governos podem ter na área do empreendedorismo pode ser significativo.

Por outro lado, os serviços de apoio, fornecidos por consultores, contabilistas ou advogados são muitas vezes um recurso para os empreendedores e para as suas *star-ups*. “Traditional business start-ups seek advice from various professionals during the incubation and startup phase and usually do not encounter too much difficulty finding advisers with expertise in their industries” (Cohen, 2005:7).

Destaca-se ainda o acesso ao capital de risco, que muitas vezes possibilita a constituição de novas áreas de negócio para os empreendedores. Igualmente com um papel fulcral para as

star-ups está o capital humano, sendo importante que as mesmas encontrem colaboradores qualificados (Cohen, 2005). A este propósito, as grandes empresas são muitas vezes as animadoras económicas, num dado território. São elas que vulgarmente desenvolvem as soluções tecnológicas de fundo que importam aos seus sectores, e simultaneamente apostam na qualificação dos seus colaboradores (Cohen, 2005). As *star-ups* podem beneficiar deste conjunto de investimentos, podendo usufruir dos mesmos.

A existência de parques tecnológicos ou industriais, bem como todo um conjunto de infraestruturas é igualmente importante para a promoção de um ecossistema de apoio ao empreendedorismo. “Because entrepreneurs often have the choice to start their venture where they would like, they often choose to locate their ventures in places considered to be a good place to live and raise a family. In the context of sustainable entrepreneurs, it may also be expected that they would seek to locate their businesses in places with easy access to outdoor activities, in good climates etc.” (Cohen, 2005:10-11).

Por fim, a própria cultura da comunidade local é importante para o empreendedorismo, uma vez que mesma pode ser mais (ou menos) permeável às novas iniciativas empresariais. “Culture includes the natural landscape and climate of the region, the collective interests and knowledge of its citizens and the collective spirit of the community. Culture may be the single most important element for an entrepreneurial ecosystem to develop; however, it represents probably the most difficult component for a community to manage and replicate (Neck *et al*:2004 citado por Cohen, 2005:11).

Todos os fatores abordados são, na verdade, elementos inerentes aos ecossistemas de empreendedorismo. Assim, aquando da constituição de uma empresa, um empreendedor deverá ter acesso a um conjunto de recursos que passam por acesso a informação e conhecimento, e acesso a espaços para localização de negócios. Embora existam modelos de ecossistemas de apoio ao empreendedorismo de sucesso, as múltiplas tentativas de replicação dos mesmos têm surtido pouco sucesso, senão mesmo algum insucesso. “Previous research has shown the importance that different, single elements of an entrepreneurial system may have on the overall macroeconomic development of a region” (Neck *et al*, 2004:191).

Na realidade, o empreendedorismo resulta da atuação de inúmeros intervenientes, quer a nível institucional e governamental, quer a nível empresarial, de investigação, entre outros. Só assim é possível a construção de uma estrutura de suporte, ou ecossistema empreendedor. Segundo Spilling’s (1996) “research points to the importance of the interacting elements in the entrepreneurial system: “Economic development is a result of complex

entrepreneurial processes. Many things are linked together; many ventures develop in close interaction with each other and with environmental factors. Furthermore, the development of communities requires more than just the development of a number of businesses; it is also about infrastructure, public institutions, and about firms that can match together in advanced production systems” (Neck, 2004:192). A atuação dos vários intervenientes reveste-se de diferentes níveis, de acordo com os seus papéis, sendo que um ecossistema de suporte ao empreendedorismo demonstra a sua eficácia quantas mais empresas conseguir apoiar a criar e a consolidar. Quanto mais empreendedorismo uma determinada comunidade conseguir gerar, mais empreendedorismo irá constituir, dentro da lógica de atuação em que empresas geram empresas. Tem sido, de resto, discutido pela diferente literatura dedicada ao tema o exemplo de Sillincon Valley, enquanto ecossistema de apoio ao empreendedorismo com um elevado sucesso, mas cujas tentativas de eventuais replicações não têm alcançado esse mesmo sucesso.

Neste âmbito, são descritos por Neck *et al* (2004) como componentes de sistema de apoio ao empreendedorismo as infraestruturais físicas, as incubadoras, as redes formais e informais e a cultura. Ao nível das incubadoras, o que foi verificado foi que estas desempenham um papel implícito e explícito no desenvolvimento de novas empresas, uma vez fornecem apoio ligado à constituição de um negócio. Já no se refere às redes formais e informais, incluem-se nestas o contacto entre empreendedores e empresários com universidades, outras empresas, consultores, governos regionais e todo o conjunto de atores e entidades que se encontram a colaborar com o sistema. A nível das infraestruturas físicas, estas não são mais do que os elementos tangíveis que vão para lá das redes formais e informais e que se remetem para a componente regional tais como as estradas, os espaços para escritórios, entre outros. Finalmente, e ao nível da cultura, verifica-se a presença de elementos que torna uma dada região única e que vai desde a sua geomorfologia ao capital intelectual aí presente, capacidades tecnológicas, entre outros.

Sobre os diferentes contextos que influenciam o empreendedorismo e a inovação que este pode trazer no desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, Autio *et al* (2014) debruçaram-se sobre os diferentes contextos que atuam sob o empreendedorismo e que podem desencadear inúmeros processos de expansão ou contração deste e da inovação que o mesmo pode ter associado. Para Autio *et al* (2014), os efeitos do contexto sobre o empreendedorismo, nomeadamente ao nível da inovação, podem ser analisados tendo em atenção duas tipologias de comportamentos: os comportamentos de entrada (entry-behavior) e os comportamentos pós-entrada (post-entry behavior). A estes correspondem dois tipos de efeitos: os efeitos de seleção e os efeitos da decisão estratégica. No que se refere aos

comportamentos de entrada, tratam-se de todo o conjunto de comportamentos que os empreendedores assumem quando pretendem constituir uma empresa. Já os comportamentos pós-entrada são todos aqueles que influenciam esses mesmos objetivos de constituição de uma empresa, nomeadamente ao nível das orientações estratégicas ou na realização de atividades de inovação.

Para analisar o contexto do empreendedorismo inovador, propõe-se a análise ao nível de diferentes contextos, nomeadamente dos contextos industrial, institucional, organizacional, social, temporal e espacial. “In our organizing framework, we distinguish between: (1) industry and technological contexts; (2) organizational contexts; (3) institutional and policy contexts (further distinguishing between formal and informal institutions); and (4) social contexts, overlain by (5) temporal and (6) spatial contexts” (Autio *et al*, 2014:1100).

Seguindo o modelo de análise de Autio *et al* (2014), no que se refere ao contexto industrial e tecnológico, este prende-se, entre outros aspetos, com os ciclos de vida dos produtos, em que no início de vida de um dado produto torna-se imperativa a necessidade de uma maior aposta na inovação. Em termos de tecnologia, este contexto está diretamente relacionado com a arquitetura dos atributos da tecnologia existente e na qual as diferentes ações empreendedoras tomam lugar.

Ao nível do contexto organizacional, o mesmo está direcionado para a cultura organizacional presente nas práticas organizacionais, no conhecimento detido e nas competências utilizadas (Autio *et al*, 2014).

No que se refere ao contexto político e institucional, o mesmo reparte-se entre instituições formais e instituições informais. Ao nível das instituições formais, para Autio *et al* (2014) tratam-se de instituições que influenciam a economia e os seus resultados ao nível, por exemplo, da propriedade intelectual, da legislação, regras da concorrência, entre outros. Já as instituições informais são todas aquelas cuja influência se encontra ao nível do estabelecimento de normas sociais e perceções de legitimidade.

O contexto social está direcionado para uma análise à influência que as redes de contactos dos empreendedores possuem, nomeadamente as que estes utilizam para encontrarem parceiros, financiadores, entre outros.

Quanto ao contexto temporal, trata-se de uma dimensão de análise mais comumente utilizada ao nível da indústria, com a sua evolução, desde a constituição, passando pela fase de maturidade, até ao seu declínio. Os contextos organizacionais são passíveis de modificações ao longo do tempo, nomeadamente ao nível da legislação e regulação. Da mesma forma,

também os ecossistemas empreendedores possuem mudanças e evoluções ao longo do tempo.

Por fim, o modelo de análise de Autio *et al* (2014) refere-se ao contexto espacial, refletindo este sobre o contexto geográfico, a nível nacional, regional e local de distribuição do empreendedorismo. Este contexto pode, por exemplo, considerar a mobilidade do empreendedorismo inovador entre diferentes áreas geográficas com diferentes regulações e legislações que podem afetar, de forma mais ou menos positiva, a sua capacidade de inovação.

Todos estes contextos interagem entre si, aos mais diversos níveis, na influência que carregam sobre o empreendedorismo. O empreendedorismo é pois afetado por todos eles, nas diferentes escalas. É importante assim compreender de que forma o contexto, no seu global, influencia as diferentes configurações do ecossistema empreendedor e do próprio empreendedorismo.

Pese embora a enorme importância dos ecossistemas de empreendedorismo, a verdade é que têm sido também apontados alguns constrangimentos que os impedem, muitas vezes, de serem sustentáveis ou de cumprirem com eficácia os seus propósitos. De acordo com Isenberg (2011), o empreendedorismo tem de ser apoiado, mas tem de ter igualmente um espaço para o risco. “Entrepreneurship is an equal opportunity employer because it is based on merit, but to be sustainable, that opportunity must go hand-in-hand with the opportunity to fail” (Isenberg, 2011:3). De acordo com este autor, deverá existir apoio ao empreendedorismo e uma atmosfera para tal, mas deverá ser de forma equilibrada. Não valerá a pena os governos darem demasiados benefícios, nomeadamente benefícios financeiros de forma direta ou indireta, para o empreendedorismo, pois, este implica, pela sua própria natureza, também o esforço e risco por parte do empreendedor.

Verifica-se igualmente, segundo Isenberg (2011) que existe algum desconhecimento sobre o que é verdadeiramente o empreendedorismo e de que forma este é importante e se deve movimentar. “Public support for entrepreneurship is often an order of magnitude too low because public leaders don’t fully understand the benefits or spillovers; add to that the confusion between business ownership per se and entrepreneurship.” (Isenberg, 2011:5) Tal conduz ao insucesso de algumas iniciativas e apoios direcionados ao empreendedorismo. Tem de existir um espaço de atuação, inerente à inovação, mas também ao risco, que deverá ter em consideração o verdadeiro espírito do que move os empreendedores.

Por falta de um verdadeiro conhecimento sobre o que é afinal o empreendedorismo, muitas vezes as políticas públicas limitam-se às reduções de burocracia, redução de impostos ou

constituição de fundos de apoio. Contudo, cada ecossistema de apoio ao empreendedorismo deverá ter uma direção específica, por parte das estratégias de apoio, de acordo com as suas especificidades. “One policy implication is that entrepreneurship needs different policies and environments, as well as a different government “home,” than self-employment and, arguably, SMEs” (Isenberg, 2011:3). Por outro lado, o empreendedorismo deverá ser apoiado de forma global, como um todo, dada a quantidade de atores que nele intervêm. De acordo com Nadgrodkiewicz (2014) muitas vezes o apoio ao empreendedorismo é realizado de forma a alcançar os intervenientes isoladamente, e não o sistema enquanto um todo. “There is no one-size-fit-all template for building such ecosystems; each country must find its own unique approach to reform. That requires an open, democratic dialogue where policymakers and entrepreneurs come together to discuss barriers and find solutions” (Nadgrodkiewicz, 2014:18).

Os modelos de sucesso não são pois replicáveis e os ecossistemas de empreendedorismo que alcançaram sucesso obtiveram-no por força de inúmeras variáveis nas quais se encontram as estratégias governamentais, a cultura das comunidades locais, a existência de redes de apoio para o desenvolvimento de *clusters* em áreas de negócio estratégicas, entre outras. Os casos de sucesso, na verdade, foram ao encontro das necessidades dos empreendedores, de forma a consolidar um apoio eficaz, mas simultaneamente correto e justo para todos. “For entrepreneurial ventures to take root and grow, the right environment must be in place. Startups require low barriers at the outset; to achieve scale they require a legal and regulatory framework that rewards entrepreneurial initiative, ensures fair competition, and protects private property rights” (Nadgrodkiewicz, 2014:21).

Para que um ecossistema de empreendedorismo seja eficaz, todos os intervenientes devem estar envolvidos no mesmo. Para Nadgrodkiewicz (2014), as autoridades governamentais, nas suas diferentes escalas, devem estar envolvidas com a produção de eficácia de um ecossistema de apoio ao empreendedorismo. Contudo, não deverão ser os únicos atores envolvidos, sendo fulcral o envolvimento também do sector empresarial e das entidades privadas. O delinear de estratégias e campos de ação para um ecossistema de apoio ao empreendedorismo pressupõe, pois, a presença das múltiplas visões de desenvolvimento à economia. Desta forma, as muitas vezes descuidadas políticas públicas deverão ter um direcionamento para o empreendedorismo com o contributo do sector privado (Nadgrodkiewicz, 2014).

As redes de contactos estão inerentes aos ecossistemas de apoio ao empreendedorismo. Permitem aos empreendedores acederem a informação, compreenderem os processos de gestão inerentes a uma *star-up* e consolidarem o desenvolvimento competitivo de um dado

negócio. Para Isenberg (2011), os primeiros clientes associados a um produto ou serviço desenvolvido por um empreendedor são bastante relevantes num ecossistema de suporte ao empreendedorismo. Tratam-se dos primeiros críticos, sendo o demonstrativo de que o negócio funciona ou não. Podem obrigar a repensar estratégias de atuação ou a redesenhar produtos e serviços e obrigam à criação de canais de distribuição. Implicam o (re)pensar da ideia de negócio, nos ajustes necessários, cabendo ao ecossistema de apoio ao empreendedorismo absorver também essa informação e fazer chegar o conhecimento que advém de todas as modificações inerentes às exigências de mercado.

Os ecossistemas de suporte ao empreendedorismo possuem, para além das redes de contactos, todo um conjunto de infraestruturas que vão desde parques industriais ou tecnológicos, incubadoras ou espaços de *coworking*. “Providing incubators without worrying about how to make capital available (which is different from giving capital away) actually drains huge resources from where they might be better applied. So policy makers and public leaders ignore the complexity of the ecosystem at their peril and any entrepreneurship development policy (...)” (Isenberg, 2011:8). A escassez dos recursos tanto se aplica aos empreendedores como aos sistemas que os podem apoiar, pelo que a criação de infraestruturas de apoio àqueles deverá ser dimensionada às estratégias concertadas no seio dos vários intervenientes no empreendedorismo.

Por fim, existem desajustes nas ferramentas de suporte ao empreendedorismo, nomeadamente nas de carácter financeiro. “(...) They need seed financing (or human resources, or customers) and no one is willing to finance them. The private investors are nervous, the few venture capitalists won’t give them the time of day or make “rapacious” demands, getting small government grants or loans takes forever (“too little, too late, too bureaucratic”), and the SME teams in the banks won’t lend to them because they can’t provide sufficient collateral” (Isenberg, 2011:8).

É fulcral que os ecossistemas de apoio ao empreendedorismo sejam pensados e atuem como sistemas, num todo, baseados nas especificidades dos ambientes económicos, sociais, culturais e legais que os rodeiam, e direccionados para as necessidades dos seus empreendedores.

No âmbito dos modelos de análise dos ecossistemas de suporte ao empreendedorismo, a ANDE (2013) considera que, em termos gerais, aquando da comparação entre os diferentes modelos de análise existem elementos que são comuns. Desta forma, pese embora as diferentes comparações que possam ser realizadas às várias abordagens, em comum

encontram-se elementos ligados ao suporte do negócio, às políticas, ao financiamento, mercados, capital humano, infraestruturas, I&D e cultura (ANDE 2013).

1.3. EMPREENDEDORISMO E O SETOR DO TURISMO

1.3.1. O SECTOR DO TURISMO ENQUANTO SECTOR EMBRIÃO PARA O EMPREENDEDORISMO: CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR

O turismo tem sido um dos motores de desenvolvimento económico do nosso país, nas últimas décadas. Não obstante o fenómeno de crescimento que lhe tem sido inerente, a plena era da globalização em que se vive atualmente trouxe a todos os sectores económicos o fenómeno de constante mudança, ao qual o turismo não é exceção (Turismo de Portugal, s/d). A massificação da informação proporcionada pelos meios de comunicação, a democratização no acesso à própria informação e ao conhecimento, entre outros, conduziram a que os consumidores alterassem comportamentos diários em diferentes níveis e com impacto nas mais variadas escalas. Aqueles estão hoje mais informados, possuindo uma atitude mais criteriosa no momento de adquirir produtos e serviços.

Perante este fenómeno, o turismo tem vindo a sofrer quer positiva quer negativamente dos seus efeitos. Na base da decisão de escolha de um produto turístico elencam-se diversos fatores tais como o custo e a disponibilidade financeira detida, a maior ou menor facilidade em efetuar reservas por agências de viagem ou em plataformas de Internet, a disponibilidade de tempo para usufruir de uma determinada atividade de lazer, o facto de o poder fazer acompanhado ou individualmente, o objetivo com que se propõe a fazê-lo, entre outros aspetos (Turismo de Portugal, s/d). Tem-se verificado rapidamente, nos últimos anos, a existência de um acesso pleno a todo o tipo de informação sobre os produtos turísticos disponíveis e a capacidade de poder usufruir dos mesmos em qualquer ponto do mundo.

Igual consequência da globalização é o facto da concorrência ter hoje de uma abrangência de carácter mundial. No caso em concreto do sector do turismo em Portugal, o mesmo encontra-se em concorrência com destinos e produtos turísticos internacionais já implementados no mercado global e, nalguns casos, considerados produtos *premium* para os nichos de mercado a que se dirigem. Os concorrentes encontram-se em qualquer ponto do globo e apresentam, muitas vezes, solidez na sua atuação (Turismo de Portugal, s/d).

Nos últimos anos, o contexto europeu atravessou uma crise económica de alguma profundidade. A desalavancagem sentida nas diferentes economias teve impacto também no turismo, o que no caso português levou ao redesenhar de estratégias de posicionamento com

uma orientação clara para um destino de qualidade e diferenciado. É neste contexto que, no âmbito do quadro comunitário Portugal 2020, foi traçada a Estratégia Turismo 2020, com o intento de “Tornar Portugal o destino turístico mais ágil e dinâmico da Europa” (Turismo de Portugal, s/d). Documento de referência para o setor, o mesmo obedece a 5 princípios – pessoa, liberdade, abertura, conhecimento, colaboração – que se espelham nos vários vetores de atuação esboçados para o sector do turismo em Portugal.

Em termos concretos, o documento expressa a função dos diferentes agentes no sector, com uma aspiração de competitividade e qualificação. Atuar hoje num mercado global é concordar que o que distingue hoje o sector português de turismo pode não o ser amanhã, tendo em atenção a própria dinâmica na diferenciação. Por outro lado, as tendências demográficas e socioculturais têm trazido ameaças, mas também oportunidades ao desenvolvimento do sector, conjuntamente com desafios atuais. Não será de todo profícuo o desenvolvimento de atividades turísticas e de lazer que não tenham presentes conceitos de desenvolvimento sustentável, promoção de igualdade de oportunidades e preservação do ambiente.

Embora toda e qualquer atividade turística seja alvo de influência pelo conjunto de fatores externos elencados, é possível ainda assim verificarem-se inúmeras situações em que o sector também tem exercido influência. Exemplo disso tem sido o repensar das acessibilidades em centros urbanos e cidades, a proteção de património edificado, recuperação de património cultural imaterial, entre outros. Não sendo o único setor a exercer essa influência, é certo que em muito tem contribuído para que a proteção de todos estes fatores que tornam os destinos turísticos nacionais diferenciados dos concorrentes.

A estratégia de desenvolvimento e consolidação do sector do turismo em Portugal encontra-se focado quer no desenvolvimento e consequente crescimento da captação de turistas internacionais, quer na dinamização do turismo interno. Tem-se pois observado a existência de todo um conjunto de ferramentas de apoio às empresas do sector, o que se reveste de um carácter de claro apoio ao investimento no que à vertente privada do sector diz respeito. Efetivamente, este e outros aspetos contribuíram para que Portugal ficasse em 15.º lugar num *ranking* de 141 países, enquanto destino turístico, no índice de competitividade em viagens e turismo. Este lugar no *ranking* foi baseado em fatores como o ambiente empresarial vivido no sector em Portugal, o nível de segurança e proteção, os recursos humanos e o mercado de trabalho, abertura internacional, priorização das viagens e turismo e as infraestruturas de serviço turístico (Turismo de Portugal, s/d).

Embora o turismo tenha vindo a possuir um crescimento de relevo no nosso país, continua-se a observar a necessidade de impulsionar o sector num sentido mais competitivo,

afirmando-o como um destino turístico de relevância. Desta forma, a estratégia Turismo 2020 apresenta como propósito comum que o sector do turismo em Portugal seja distintivo quer na atualidade como no futuro. Em última instância, o que se pretende é o desenvolvimento de uma cultura turística para o “receber bem” (Turismo de Portugal, s/d).

O dinamismo que se deseja imprimir ao turismo deve assentar em vetores de atuação que tenham em consideração quer as suas forças quer as suas fraquezas. Efetivamente, a capacidade de bem receber das populações assim como a localização geográfica do nosso país, aliados ao clima, à qualidade de atendimento existente e ainda ao património cultural que têm conduzido o sector a um fenómeno de crescente interesse por parte dos turistas estrangeiros (Turismo de Portugal, s/d). De facto, a localização de Portugal não deixa de ter um cunho de periferia face a outros destinos turísticos considerados de primeira linha. Também o facto de existir pouca ou nenhuma sofisticação na conceção e comercialização de produtos turísticos de maior valor e com uma maior densidade de experiência, a elevada taxa de sazonalidade ainda existente no sector, a predominância de uma visão individual e consequentemente uma falta de sensibilidade para o funcionamento em redes de trabalho, entre outros, têm contribuído para que o sector não se tenha ainda afirmado ainda tal como desejado. A estes fatores juntam-se outros, nomeadamente a fraca coesão nacional assente no subaproveitamento do potencial de diversificação turística, a quase inexistente inserção de I&D no turismo e ainda a fragmentação do tecido empresarial (Turismo de Portugal, s/d).

Não deixando de fora a importância que têm as forças e fraquezas do sector do turismo, para o encontro de um ponto de equilíbrio deste, a influência que exercem todos os fatores que lhe são externos é igualmente importante. A dinâmica que se deseja imprimir nas diferentes componentes do turismo terão de estar alinhadas com uma visão que seja, por um lado, competitiva e inovadora, e por outro, condutora a um percurso de soluções face aos estrangulamentos existentes.

Uma das primeiras ameaças a que o turismo está sujeito é a rápida mudança da procura e a crescente concorrência em consequência do alargamento das possibilidades de destinos turísticos. Também a situação económica vivida na Europa e, mais concretamente, em Portugal, muito influenciaram o turismo, não só pela diminuição da procura inerente à perda de capacidade económica dos consumidores, mas também pela redução de investimento em infraestruturas que, quer direta quer indiretamente, tornam-se fulcrais para este sector. O aprofundamento dos próprios desequilíbrios demográficos existentes nas várias regiões portuguesas tem sido uma ameaça ao próprio turismo.

Ao nível das oportunidades que influenciam, quer de forma direta quer de forma indireta o turismo nacional, verifica-se um crescimento acelerado, nos últimos anos, ao nível do turismo no oriente, o que tem conduzido à procura por parte daqueles operadores de novos e mais destinos turísticos para os seus consumidores. Por outro lado, a importância do turismo de cruzeiro tem-se mantido, o que tem potenciado o crescimento de destinos bem posicionados em termos geográficos, onde Portugal se encontra incluído. É de salientar que Portugal encontra-se atualmente num momento de grande notoriedade internacional, enquanto destino turístico, o que por si só é um potenciador de novas, mais e melhores oportunidades de negócio no sector. A par disto, as enormes transformações tecnológicas, sociais, demográficas, económicas e institucionais têm potenciado o aparecimento de novos nichos de atuação (Turismo de Portugal, s/d).

Ao nível das oportunidades inerentes ao turismo, destaca-se ainda a utilização massiva das redes sociais enquanto motores de pesquisa para a obtenção de informação, bem como a crescente mobilidade internacional de grupos tais como estudantes e docentes universitários ou profissionais das mais variadas áreas. Naturalmente que o Quadro Comunitário em vigor assim como a existência de diferentes sistemas de incentivo para apoio às empresas do sector trazem consigo oportunidades de desenvolvimento do turismo nas mais variadas componentes. Também o surgimento de dinâmicas associadas, cada vez mais, ao turismo de saúde e bem-estar ou ao turismo de natureza têm-se traduzido em oportunidades, sobretudo na afirmação de novas regiões no sector (Turismo de Portugal, s/d).

Todos os fatores anteriormente indicados exercem influência interna e externa do turismo em Portugal, o que tem conduzido, aos poucos, à exploração de novos nichos de mercado, com uma atuação para diferentes segmentos. Face a isto, a estratégia de turismo traçada procura ter uma visão holística do sector no que à sua componente mercantil diz respeito.

Tal como referido anteriormente, a Estratégia Turismo 2020 desenvolvida pelo Turismo de Portugal, IP. contempla 5 princípios. O primeiro prende-se com a Pessoa, figurando aqui uma lógica de mercado na orientação do sector do turismo para a procura e não para a oferta. Segue-se o princípio da liberdade, elencando na diversidade de escolhas e motivações individuais a própria procura. Ambos conduzem ao princípio da Abertura, em que o setor deve ele próprio deter uma cultura de abertura à mudança, não descurando toda a utilização vertiginosa de ferramentas de acesso a dados e informação disponibilizadas através da Internet. A democratização no acesso à informação que a Internet trouxe consigo necessariamente que conduz ao princípio do Conhecimento. Não bastará só ter informação, é fundamental que o sector do turismo possa transformar essa informação em conhecimento e que o disponibilize a todas as entidades e agentes presentes nele. Por fim, a colaboração

entre todos os envolvidos, numa lógica de Parceria e/ou de trabalho em rede, é fundamental (Turismo de Portugal, s/d).

Na verdade, fazendo uma rápida análise aos indicadores do sector, o turismo em Portugal ocupa atualmente uma importância estratégica fundamental, quer pela sua representação nos valores de exportações nacionais, quer pelo peso que tem no VAB e no emprego, quer ainda pelo seu crescimento nos últimos anos. Importa desde já reforçar a importância do sector dos serviços no âmbito da economia nacional. De acordo com dados fornecidos pelo INE – Instituto Nacional de Estatística, em 2015, este sector representou 75,8% do VAB – Valor Acrescentado Bruto português.

No âmbito dos serviços encontra-se naturalmente inserido o turismo, subsector que tem vindo a beneficiar da clara aposta nacional, em termos de políticas económicas, assim como das oportunidades/pontos fortes inerentes às condições do próprio país, com destaque para as condições geomorfológicas, localização, entre outras. É fruto disso que o turismo tem vindo a crescer, apresentando um aumento de 10,8% no saldo da balança turística entre os anos de 2014 e 2015. Em termos concretos, o turismo arrecadou um valor total de 11,5 mil milhões de euros em receitas, representando cerca de 11,5% do total das exportações nacionais, com a presença no nosso país de turistas oriundos países como Espanha, Países Baixos, Alemanha e Reino Unido. De acordo com a Organização Mundial de Turismo, Portugal apresentou-se no 26.º lugar do mercado mundial de turismo, em 2015. Efetivamente o crescimento dos indicadores turísticos, em termos de estadias e dormidas, no nosso país, evidencia exatamente esta perspetiva de crescimento de um sector que tem sido um dos impulsionadores da economia interna e com expressão cada vez maior nas exportações nacionais (Turismo de Portugal, s/d).

Foram assim acolhidos 19,2 milhões de hóspedes, com um valor de 53,2 milhões de dormidas no ano de 2015, de acordo com dados do INE. O saldo foi pois positivo, em resultado de um acréscimo de 8,5% de hóspedes e 7% de dormidas, quando comparados os anos de 2015 e 2014. Embora assente no crescimento do mercado interno, claramente que os mercados externos tiveram uma influência significativa nesse cenário. Como mercados emissores, e no que o seu crescimento tem influenciado o sector turístico nacional, destacam-se a Espanha, o Reino Unido, os Países baixos e a Alemanha, qualquer um deles com um crescimento efetivo entre 2014 e 2015, de acordo com o INE (Turismo de Portugal, s/d; INE, 2015).

Naturalmente que o crescimento do sector turístico revela-se nas receitas que o mesmo tem vindo a apresentar. Desta forma, em 2015, os proveitos totais registados no sector englobaram um montante de 2,4 mil milhões de euros, e com um valor total de receitas de

11,4 mil milhões de euros, o que, contabilizando as despesas, o saldo da rubrica de viagens e turismo da balança de pagamento do banco de Portugal atingiu 7,8 mil milhões de euros (Turismo de Portugal, s/d; INE, 2015).

Importa referir que a economia portuguesa passou por um período de forte recessão, em resultado das dinâmicas da economia mundial e da fragilidade do nosso país a nível produtivo. De acordo com as estatísticas oficiais, a recuperação da economia nacional teve o seu início no decorrer do ano de 2014. De acordo com as estatísticas do Banco de Portugal e do INE, nas receitas globais de turismo mantêm o seu crescimento desde 2012 (Turismo de Portugal, s/d; INE, 2015).

No entanto, importa salientar que o setor turístico não deixa de apresentar uma variação sazonal significativa. É importante refletir sobre novas formas de atuação na área do turismo, inovadoras e competitivas, que diminuam essa sazonalidade. Toda e qualquer atividade económica cuja dinâmica seja irregular pode comprometer a qualidade de serviços prestados e produtos oferecidos pelo que, no caso do turismo, muitas vezes esta situação leva à incapacidade do sector manter um quadro de recursos humanos qualificados. Não perdendo de vista que o sector em si possui uma elevada potencialidade no nosso país e tem sido considerado nas múltiplas estratégias de desenvolvimento económico nacional, a verdade é que todo um quadro de inovação e competitividade não pode ir mais além se não for possível, aos diversos intervenientes, repensarem a sua atuação, quer individual quer no seu conjunto, na economia.

1.3.2. TURISMO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

O turismo, dadas as suas características, está inserido num cenário de trocas marcado pelas forças motrizes da inovação, de acordo com Goffin e Mitchell (citados por Baidal, Rebollo e Fernández, 2014). Trata-se pois de um sector de atividade económica onde têm sido visíveis os avanços tecnológicos, o aumento das competências, a alteração de comportamentos dos consumidores e a alteração no retorno dos negócios (Baidal, Rebollo e Fernández, 2014). Inovar é pois um fator fundamental para a manutenção ou mesmo incremento da competitividade dos destinos turísticos, envolvendo os diferentes agentes que nele atuam diretamente.

Sendo o turismo um sector importante no desenvolvimento das economias, nomeadamente da economia em Portugal, importa começar por salientar a importância que as PME - Pequenas e Médias Empresas que integram o mesmo possuem.

De acordo com o Turismo de Portugal, na Estratégia Turismo 2027, surgiram nos últimos 10 anos todo um conjunto de novos alojamentos, nomeadamente ao nível do alojamento local, assim como das atividades de animação turística. Naturalmente que tal levou a que “Entre 2005 e 2015 as receitas turísticas cresceram a uma taxa média anual de 6,3% (Turismo de Portugal, 2017).

Assim, de acordo com a Estratégia Turismo 2027, elaborada pelo Turismo de Portugal IP., em 2016 o sector detinha os seguintes registos:

QUADRO 1 – Registos de Turismo

- alargamento da atividade turística a meses menos tradicionais, tendo dois terços do crescimento acontecido na chamada «época baixa»	- diminuição do índice de sazonalidade de 37 para 35%
- aumento de 14,2% do emprego no turismo	- todas as regiões com crescimentos significativos, com destaque para Açores com crescimento de 21%, Porto e Norte com 13% e Alentejo com 11%
- forte crescimento da procura no Algarve no <i>shoulder period</i> ;	- ritmo de crescimento das receitas turísticas e dos proveitos hoteleiros mais acelerado do que o aumento de hóspedes
- aumento de 1,5 milhões de lugares na capacidade aérea;	- diversificação de mercados, com crescimentos expressivos do mercado americano, polaco e brasileiro
- crescimento de 5% do mercado interno	- aumento significativo de número de prémios internacionais (491 face a 157 obtidos em 2015)
- 1.500 novas empresas ligadas à animação turística	- aumento do peso do turismo nas exportações, representando 16,7% do total das exportações de bens e serviços do país

(Fonte: Turismo de Portugal, 2017:31)

O que estes fatores indicam é a capacidade que o setor tem demonstrado de crescimento, bem como a sua potencialidade para a inovação e empreendedorismo. Na verdade, o Turismo de Portugal destaca, enquanto causas explicativas deste fenómeno de crescimento, os incentivos constituídos para a inovação e empreendedorismo. Foram assim implementados programas de empreendedorismo, tal como o Turismo 4.0 ou o Tourism Creative Factory, bem como a constituição de uma linha de capital de risco direcionada a projetos inovadores.

Ao analisar-se a Estratégia Turismo 2027, compreende-se a importância que o turismo detém não só para o crescimento da economia nacional, através das receitas provenientes dos turistas, mas também enquanto palco de investimento. Uma das linhas estratégicas do sector

passa por transforma-lo num *hub* para o desenvolvimento, colocando Portugal quer como produto turístico, quer como destino de investimento no sector.

No âmbito do desenvolvimento económico apoiado no turismo, as PME revelam um enorme papel para a promoção de novas soluções no setor. A complexidade que este apresenta é intrínseca às múltiplas ligações entre diversas PME, cujo papel de complementaridade ou de alianças é muitas vezes fundamental para assegurar que os produtos turísticos apresentados vão ao encontro da procura turística, assim como entre aquelas e os demais intervenientes no setor.

A constituição de um *cluster* está, de acordo com Novelli *et al* (2006), associado essencialmente a atividades industriais. No entanto, para Michael a criação de *clusters* no turismo pode demonstrar eficácia, sobretudo porque o sector assenta na visita de turísticas que procuram adquirir uma determinada experiência. “If on the one hand tourism ‘[C]lusters can become an even more effective force for growth in nonmetropolitan environments when the activities of collocated industries are based on visitation” (Novelli *et al*, 2006:1142). Um *cluster* turístico apresenta igualmente capacidade de animação económica sustentada na criação de oportunidades em pequenas comunidades. “Clusters and networks are vital for regional development increasing the productivity, performance, innovative capacity and local businesses’ critical mass” (Novelli *et al*, 2006:1143).

As zonas rurais possuem habitualmente todo um conjunto de pequenas empresas cujo principal problema é manterem-se solventes (Kline *et al*, 2014), o que relega para um plano secundário a constituição e estratégias e atuações diretas para a inovação e internacionalização. Torna-se pois importante compreenderem-se quais os elementos críticos num ecossistema de apoio ao desenvolvimento e manutenção de iniciativas empresariais (Kline *et al*, 2014).

O turismo rural tem vindo a ganhar importância crescente no decorrer da última década, tendo-se tornado uma ferramenta de revitalização das economias locais, promovendo uma necessária preservação de recursos culturais locais e uma autenticidade ligada às características locais (Kline *et al*, 2014).

Considerando a constituição de um *cluster* no sector turístico, reúnem-se condições para que as pequenas empresas possam cooperar entre si a nível local, competindo a um nível global enquanto um todo (Novelli *et al*, 2006). Tal implica a constituição de estratégias de apoio à inovação e competitividade devidamente consolidadas, a diferentes níveis. Implica igualmente uma ativação das redes de contactos associadas aos ecossistemas de apoio ao empreendedorismo, nomeadamente no que se refere ao meio académico, bem como as

empresas que direta ou indiretamente contribuem para um funcionamento eficiente do sector do turismo. “The purpose of tourism clusters and networks is to highlight the availability of certain activities in one destination or region and to get SMEs that would normally work in isolation to co-operate and build a successful tourism product in the locality” (Novelli *et al*, 2006:1143).

O raio de ação que um *cluster* ligado ao turismo pode alcançar é muito superior à ação isolada de cada um dos agentes económicos. Começa na promoção integrada de um destino turístico, mas também na cooperação entre empresas cujos negócios, embora muitas vezes de pequena escala, são complementares entre eles. A cadeia de valor associada ao desenvolvimento do setor é possibilitadora de uma alavancagem de economias locais, sendo possível a competitividade destas. É ainda possível a introdução de fatores de inovação baseados na diferenciação e autenticidade dos locais turísticos, transformando em experiências únicas os produtos turísticos disponibilizados aos turistas. A integração, em sistema, dos diferentes intervenientes é assim fulcral.

“Clusters consist of a set conglomerate firms located within geographical boundaries taking advantage of agglomeration economics” (Elche *et al*, 2017:21). A importância de um *cluster*, nomeadamente ao nível do turismo, é que o mesmo possibilita que a sobrevivência económica vá para lá dos seus intervenientes diretos. Um *cluster* possibilita o acesso ao conhecimento e, consequentemente, à inovação quando, por via das redes de relações que o mesmo encerra promove o contacto entre as empresas que dele fazem parte, assim como entre estas e os restantes atores (Elche *et al*, 2017). A ligação com autoridades governamentais, com centros de investigação e mesmo com os próprios fornecedores possibilita a circulação do conhecimento. Também a circulação do próprio capital humano, a participação em feiras setoriais ou o facto de pequenas empresas estarem inseridas na mesma rede que uma cadeia de hotéis insere um conjunto de informação, numa dada rede, que não só circula pelos diferentes atores envolvidos no cluster como possibilita a aquisição de novas ideias (Elche *et al* 2017). Para Porter, o capital social permite alcançar benefícios através da localização estratégica numa rede social (Elche *et al*, 2017), sendo que um *cluster* providencia exatamente essa rede social, entre outros aspetos.

No turismo, para autores como Elche, Martinez-Pérez e García-Villaverde (2017), as redes sociais inerentes aos *clusters* permitem a partilha de informação de alta qualidade e conhecimento tático. Contudo, para aqueles, não basta pertencer ao cluster para que uma empresa tenha automaticamente ter acesso a conhecimento. Para além de que o acesso à informação, no interior de um cluster, é gerado pelo seu capital gerado pela rede de relações, é fulcral que as empresas tenham acesso à informação que circula quer no interior do cluster

a que pertencem, mas também por via da rede de relações que possuem foram desta nomeadamente através dos seus fornecedores ou no contacto com outros agentes.

Embora os *clusters* possam revestir-se de uma grande diversidade, de acordo com Anderson *et al* (2004), existem aspetos comuns a todos (Baidal *et al*, 2014). É baseado nestes aspetos que são encontradas medidas para a sua promoção e dinâmica, como o necessário favorecimento do diálogo cooperação entre as diferentes componentes de um cluster, de forma a articular estratégias e atuações nos mercados mais eficientes (Baidal *et al*, 2014). A formação do capital humano, assim como a promoção das relações internacionais e de medidas gerais relacionadas com as políticas económicas são igualmente importantes para a dinâmica inerente a um cluster (Baidal *et al*, 2014).

O turismo, enquanto setor de atividade económica, possibilita a constituição de clusters aliados ao incremento da inovação. Acima de tudo, as diferentes empresas que atuam num determinado destino turístico deverão ter em atenção a autenticidade da experiência que proporcionam aos turistas, salvaguardando naturalmente os recursos locais que lhes permitem a sua atuação. A cooperação entre empresas é uma das soluções que tem vindo a ser experimentada em diversas regiões portuguesas. Contudo, a necessidade de uma maior competitividade e inovação só pode ser alcançada se os diferentes agentes que apoiam o sector, direta ou indiretamente, colaborem numa lógica de ecossistema de apoio e consequente *cluster*.

CAPÍTULO 2 – ESTUDO EMPIRICO: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo está direcionado para a constituição da abordagem metodológica do estudo inerente à presente investigação. São pois abordadas as opções metodológicas levadas a cabo no decorrer do estudo, com a devida justificação.

2.1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos para a recolha de dados assentaram numa metodologia qualitativa, recorrendo ao levantamento de dados através da participação num *focus group* dedicado à temática em análise, bem como na realização de entrevistas semiestruturadas.

A investigação inerente ao presente estudo iniciou-se pois com a análise documental, com o objetivo de contextualização da temática de estudo, pelo que foram analisados diversos *papers* científicos.

Importa referir que o estudo desenvolvido no âmbito da dissertação de mestrado trata-se de um estudo de caso. De acordo com Yin (2001) um estudo de caso é uma investigação empírica que procura compreender um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto, sobretudo quando os limites entre ambos não estão claramente definidos. Habitualmente trata-se de um método de investigação utilizado para uma investigação focada numa dada realidade, não sendo os seus resultados generalizáveis. Dada a sua natureza, um estudo de caso, de acordo com Yin (2001) “... enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências (...)” (Yin 2001:32-33).

Um estudo de caso é considerado por Jacques Hamel (1992) como o estudo de um ou mais casos particulares, onde a preocupação assenta essencialmente com a observação, reconstituição e análise dos mesmos. Entendido como uma abordagem, uma vez que mobiliza vários métodos de investigação, um estudo de caso é um estudo de aprofundamento sobre uma dada realidade, segundo a característica daquela (Hamel, 1992). Preocupando-se o caso em retratar a realidade através do particular, é importante que um estudo de caso possa ser aplicável ao geral da realidade (Hamel, 1992). Reportando à consideração de Charles Ragin e Howard Becker (1992) sobre um estudo de caso, poderá afirmar-se que todo este trabalho se constitui em torno de uma construção teórica geral. *“Researches see cases as general theoretical constructs, but nevertheless view these constructions as the products of the*

collective scholarly work and interaction and therefore as external to any particular research effort” (Ragin e Becker, 1992:10).

Devido às características do objeto de estudo - o ecossistema de empreendedorismo no turismo localizado na Península de Setúbal - a metodologia utilizada é uma metodologia pois qualitativa.

De acordo com os autores Moser e Kalton, a entrevista é “uma conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objetivo de extrair determinada informação do entrevistado” (citados por Bell, 1997:117-118). Na verdade, as entrevistas podem ir, num contínuo, entre as entrevistas estruturadas e as entrevistas não estruturadas (Albarello *et al*, 1997). No caso do presente estudo foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos responsáveis por empresas constituídas no território e no turismo, bem como aos técnicos responsáveis pela promoção do turismo quer em câmaras municipais quer em entidades direcionadas para desenvolvimento de iniciativas empresariais no turismo. “Centrando-nos na entrevista semidiretiva, situamo-nos num nível contraditório. Por um lado, trata-se de permitirmos que o próprio entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objeto perspectivado (...). Por outro lado, porém, a definição do objeto de estudo elimina do campo do interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar (...)” (Albarello *et al*, 1997:87).

Quando se afunila a questão dos ecossistemas empreendedores ao setor do turismo, ainda que este setor seja muito lato em termos da tipologia de negócios que comporta, existem diferentes informantes-chave com os quais importa contactar para aferir de um conjunto de informação que é fulcral para o estudo. A realização de entrevistas tem assim inerente a recolha de mais informação, situação que não é possível com a aplicação de inquéritos por questionário pela limitação que estes apresentam na recolha de informação pormenorizada.

De acordo com Bell, “a preparação de entrevistas segue os mesmos procedimentos que os questionários. Os tópicos têm de ser selecionados, as questões elaboradas, os métodos de análise considerados e preparados e testado um plano” (Bell, 1997:119). A realização de entrevista, embora leve tempo na sua aplicação, permite acesso a informação pormenorizada. Habitualmente considerada para a recolha de dados junto de um grupo de dimensão pequena, senão mesmo restrito, a opção por esta técnica no presente estudo teve como objetivo proporcionar o acesso a informação o mais detalhada possível sobre as especificidades e níveis de intervenção de cada um dos informantes-chave no ecossistema de apoio ao empreendedorismo em estudo. O objetivo prendeu-se com a recolha de diferentes perspetivas

sobre o ecossistema de apoio ao empreendedorismo, procurando compreender o nível de interação entre diferentes contextos de análise.

Naturalmente que a aplicação de entrevistas possibilita o levantamento de informação mais pormenorizada sobre um dado tema, bem uma maior adaptabilidade face ao facto de qualquer resposta poder ser clarificada no momento pelo investigador. Contudo, acarreta igualmente alguns problemas que se prendem não só com o tempo necessário para a sua aplicação, bem como a sua maior subjetividade inerente ao facto de ser constituído um diálogo direto entre o entrevistador e o entrevistado (Bell, 1993).

No que se refere ao *focus group*, também conhecido por grupos de discussão ou grupos focais, possibilita uma discussão estruturada em torno de determinados tópicos e debaixo de uma temática concreta. Inicialmente utilizado para estudos de mercado, a realização de *focus groups* permite a partilha de ideias e pontos de vista acerca de um mesmo tema. Habitualmente realiza-se com um conjunto de pessoas que não ultrapassa habitualmente os 15 indivíduos e decorre por um período compreendido entre hora e meia e 3 horas. “A definição dos membros que farão parte do Grupo Focal é considerada tarefa relevante uma vez que implica na capacidade de contribuição com os objetivos da pesquisa” (Aschidamini *et al*, s/d:9).

Na realização de um *focus group*, a estruturação da discussão passa pela presença de um moderador, cabendo a este a realização das perguntas assim como a moderação da própria discussão.

Em termos de vantagens, um *focus group* permite habitualmente o acesso rápido a informação necessária, sendo uma técnica flexível o suficiente para poder ser utilizada para qualquer tópico de investigação. No entanto, o processo de produção de interações assente na participação de um moderador poderá levantar questões, nomeadamente no impacto daquele no próprio grupo (Silva *et al*, 2014).

É de salientar que ambas as técnicas de recolha de dados utilizadas são complementares uma à outra para a recolha de um conjunto de informação inerente à análise sobre a existência e eficácia de um ecossistema de apoio ao empreendedorismo na Península de Setúbal direcionado para o turismo. No que se refere às entrevistas, foi produzido previamente um guião contendo um conjunto de questões a serem aplicadas e que se enquadram nas dimensões do estudo. Ao nível do *focus group*, a metodologia de realização passou por levar 4 tópicos para discussão dos presentes, tendo essa mesma discussão iniciado em pequenos subgrupos constituídos com cerca de 6 elementos, tendo a discussão sido posteriormente aberta a todos os presentes.

Para o tratamento de dados obtidos, uma vez que a pesquisa inerente ao presente estudo é de carácter qualitativo, optou-se pela análise de conteúdo. Desta forma, quer para o *focus group* quer para as diferentes entrevistas, optou-se pela construção de grelhas de análise com o intuito de possibilitar uma melhor compreensão sobre as diferentes perspetivas, decorrentes dos vários discursos dos informantes-chave.

A análise de conteúdo tem, de acordo com Isabel Guerra (2006), duas dimensões. Uma trata-se da dimensão meramente descritiva sobre o que é relatado ao investigador por parte dos informantes-chave. A outra dimensão pendente-se com a interpretação dos dados recolhidos, através da sistematização da informação. Esta última dimensão “decorre das interrogações do analista face a um objeto de estudo, com recursos a um sistema de conceitos teórico-analíticos cuja articulação permite formular regras de inferência” (Guerra, 2006:62). No presente estudo optou-se por análise de conteúdo do tipo categorial.

2.2. CARATERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo enquadra-se no âmbito do desenvolvimento da dissertação a apresentar no Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão de PME's. O estudo proposto tem como foco de análise o ecossistema de empreendedorismo direcionado para o turismo na Península de Setúbal, em que se procura compreender de que forma aquele está consolidado e é eficaz no apoio aos empreendedores e à constituição de novas empresas.

Todo o trabalho desenvolvido está integrado no projeto de investigação TARGET – Turismo de Pesquisa Avançada para a Valorização Administrativa, projeto este que possui como área de intervenção os municípios de Setúbal e de Cascais. Trata-se de um projeto de investigação liderado pela Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e que conta com a parceria do Instituto Politécnico de Setúbal e da Agência DNA Cascais - Cascais um Concelho Empreendedor.

Este estudo detém a seguinte pergunta de partida: Existe um ecossistema empreendedor para o setor do turismo na Península de Setúbal? Face a esta questão de partida, podemos ainda colocar as seguintes questões adicionais: O ecossistema de empreendedorismo no setor do turismo encontra-se consolidado ao nível Península de Setúbal? De que forma este ecossistema apoia o surgimento de novas iniciativas empresariais da área do turismo na Península de Setúbal?

Os ecossistemas de empreendedorismo, quando eficazes, promovem o surgimento de novas empresas, atuando para tal numa lógica de *clusters*. Permitem pois a partilha de informação,

a transferência de conhecimento e assistem as novas empresas, muitas vezes ainda em estado embrionário, no acesso a recursos quer financeiros quer humanos quer ainda de infraestruturas. Num desempenho que poderá ser condicionado por múltiplos fatores, os ecossistemas de empreendedorismo têm como ação principal dar suporte, de diferentes formas, aos seus empreendedores e só são efetivamente eficazes quando o número de empresas a que dão apoio vão surgindo, numa dada dimensão espacial, temporal, tecnológica ou governativa, em número crescente. A interligação entre os diferentes atores, institucionais e individuais, é fulcral para que o próprio ecossistema contribuía, em larga escala, para a competitividade e inovação das novas empresas.

No caso do setor do turismo, os ecossistemas de empreendedorismo têm-se vindo a desenvolver com iniciativas várias, em diferentes países, onde é visível a constituição de associações e mesmo de *clusters* direcionados para um suporte às empresas e iniciativas empresariais do setor. No caso concreto da Península de Setúbal, dadas as suas potencialidades na área turística, o presente estudo tem como objetivo geral conhecer o ecossistema de empreendedorismo para o setor do turismo no território em análise. Desta forma, um dos objetivos específicos passa por auscultar os *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente no setor do turismo, no que concerne às vantagens e desvantagens da Península de Setúbal para o desenvolvimento do turismo. O estudo tem ainda como objetivos específicos auscultar os *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente no setor do turismo, no que concerne às vantagens e desvantagens da Península de Setúbal para o desenvolvimento da atividade empreendedora, assim como auscultar os *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente na atividade empreendedora no setor do turismo sobre a sua perceção relativamente ao ecossistema empreendedor da Península de Setúbal.

Uma vez que se trata de um trabalho realizado sob um carácter qualitativo, não se enquadra a formulação de qualquer tipo de hipóteses e, consequentemente, de variáveis em termos estatísticos. O que existe é sim um conjunto de questões que o orientam.

2.3. CARATERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO

Tal como indicado anteriormente, procura compreender o ecossistema de empreendedorismo no setor do turismo, com delimitação geográfica na Península de Setúbal. A pergunta de partida passa por verificar até que ponto o ecossistema de empreendedorismo, ao nível do setor do turismo, está bem consolidado na Península de Setúbal.

Figura 1 – Mapa da Península de Setúbal



Fonte: Associação da Indústria de Península de Setúbal, <http://aiset.pt/plataforma-para-o-desenvolvimento-da-peninsula-de-setubal/>

Dada a vastidão que o tema representa, a presente dissertação trata-se de um estudo de caso exploratório com o foco na região acima indicada. Este foco sobre a Península de Setúbal para o estudo da problemática ligada ao ecossistema de empreendedorismo prende-se com alguns fatores sobre os quais importa refletir.

A Península de Setúbal é constituída por 9 municípios, possuindo características quer industriais quer rurais ao nível da tipologia de atividades económicas que aí são desenvolvidas. Se, por um lado, ainda hoje possui uma forte componente industrial, assente na presença de empresas como a Autoeuropa, Fisipe, Delphi ou a Lauak, possui igualmente a presença de todo um tecido empresarial caracterizado por PME's, nomeadamente ao nível do turismo. Na verdade, a Península de Setúbal possui um conjunto de potencialidades para o desenvolvimento estratégico do turismo, começando logo pela sua localização geográfica e características naturais.

O desenvolvimento do turismo na Península de Setúbal, numa lógica de diversificação da base empresarial aliada à competitividade da região, detém necessariamente uma lógica de promoção da inovação na conjugação das diferentes ofertas turísticas (existentes ou potenciais) promotoras de experiências únicas a serem vivenciadas pelos turistas.

A Península de Setúbal, inserida na Área Metropolitana de Lisboa, apresenta uma posição geográfica estratégica. Esta situação, aliada à proximidade com a praia, serra e rio, possibilita

uma diversificação económica da própria região em análise aos quais não são alheias igualmente as indicações do facto da Baía de Setúbal ser considerada uma das mais belas do mundo. Em termos de turismo, a sua localização geográfica possibilita uma articulação efetiva para o setor do turismo tendo em atenção a sua diversidade natural bem como a proximidade com polos de atração turística como é o caso de Troia, no Alentejo Litoral, ou Lisboa, possuindo ainda o Parque Natural da Arrábida e a Reserva Natural do Estuário do Tejo.

Ao nível das acessibilidades, a Península de Setúbal possui acessos rodoviários de ligação quer com a capital, quer com o sul do país, muito por via da passagem da A2 no seu território. Os diferentes municípios, nomeadamente as suas sedes, possuem acessos através de redes viárias nacionais ou municipais (ADREPES, s/d). Ao nível de outros meios de transporte para deslocação de pessoas, destacam-se ainda quer as ligações ferroviárias dentro do território da própria Península e com a cidade de Lisboa, quer os transportes fluviais que asseguram a ligação quer com a margem norte do Tejo quer com a margem sul do Sado, assegurando transporte de pessoas e veículos para Lisboa e para Tróia respetivamente.

Em termos económicos, e de acordo com o documento Estratégia Local de Desenvolvimento da Península de Setúbal, da autoria da ADREPES (s/d), a Península de Setúbal é marcada pela presença de atividades ligadas igualmente à componente da ruralidade que a mesma encerra. As atividades agrícolas, nomeadamente as vitivinícolas, têm colocado a região em análise numa posição de destaque na produção de vinhos. Também os produtos regionais têm vindo a ganhar um crescente interesse por parte de quem visita ou tem interesse pela Península de Setúbal.

Também o turismo tem vindo a ganhar dinâmica nos últimos anos, de acordo com a Estratégia Local de Desenvolvimento da Península de Setúbal (ADREPES, s/d). No entanto, “apesar das taxas de ocupação bastante satisfatórias da hotelaria da região, verifica-se que a promoção de produtos de turismo em contexto de preservação ambiental e de natureza junto daqueles agentes é bastante reduzida. Esta situação explica-se, em parte, pela reduzida oferta de produtos turísticos devidamente estruturados e, por outro lado, pelo fraco empreendedorismo dos agentes com potencial de desenvolvimento turístico” (ADREPES s/d: 20-21). É com a preocupação de compreender o porquê deste fraco empreendedorismo, que se realiza o presente estudo.

2.4. LEVANTAMENTO DE DADOS

2.4.1. O *FOCUS GROUP*

O primeiro momento de recolha de dados para o presente estudo empírico pautou-se pela presença no *focus group* que se realizou no dia 3 de maio de 2018, na cidade de Setúbal. Este *focus group* foi direcionado para a abordagem às temáticas do turismo e do empreendedorismo na Península de Setúbal, procurando ser um ponto de diálogo e reflexão crítica sobre as mesmas pelos diferentes atores locais e regionais.

Importa referir que o *focus group* realizado não foi constituído diretamente para a recolha de informação inerente ao desenvolvimento do presente estudo. No entanto, dadas as temáticas abordadas, entendeu-se profícua a presença e participação, de forma a possibilitar recolher informação que, num primeiro momento, conduzissem a uma segunda fase de recolha de dados mais direcionada.

Enquanto metodologia utilizada para a realização do *focus group*, a organização da sala possibilitou uma divisão por grupos dos diversos participantes, sem impedir que cada um dos presentes escolhesse livremente onde se sentar. Desta forma, formaram-se 4 grupos de trabalho inicial, existindo uma heterogeneidade natural na tipologia de entidades representadas em cada um.

A atividade iniciou com as boas vindas e o enquadramento da atividade no âmbito do projeto de investigação TARGET – Pesquisa Avançada para a Valorização Administrativa. Foi então distribuída a cada participante uma folha A4 onde se solicitou o preenchimento de 4 campos que se elencam:

- Vantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo,
- Vantagens de Setúbal para a criação de negócios de turismo,
- Desvantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo,
- Desvantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo.

Para cada campo, solicitou-se o preenchimento de 3 tópicos, tendo o primeiro momento sido de preenchimento individual por cada participante da folha que lhe foi distribuída.

É de salientar que a escolha dos 4 campos principais inseridos no documento distribuído individualmente, embora não tenha resultado da análise documental produzida no âmbito do presente estudo, uma vez que o *focus group* não foi constituído de propósito para esse efeito, foi ao encontro das dimensões de análise inseridas nos objetivos com que este foi

desenvolvido. A abordagem utilizada prendeu-se com a necessidade de explorar as características que Setúbal apresenta, enquanto região, quer para o setor do turismo em geral, quer para a constituição de negócios no turismo. Desta forma, as vantagens e desvantagens que aquele possui perspetivam a constituição de um ambiente, ou propício ou hostil, para o empreendedorismo não só no setor económico em questão como nesta região concreta.

É de salientar que estiveram presentes, neste *focus group*, representantes de diferentes entidades que atuam no setor do turismo e no apoio ao empreendedorismo e empresas na área de intervenção considerada, destacando-se a presença de empresários do sector, representantes de associações, técnicos das autarquias locais, representantes de entidades de formação e de estabelecimentos de ensino superior. Estiveram assim as seguintes entidades:

- Câmaras Municipais: 7 participantes,
- Juntas de Freguesia: 1 participante,
- Estabelecimentos de Ensino Superior: 9 participantes,
- Empresas de Hotelaria e Restauração: 6 participantes,
- Associações Empresariais: 1 participante,
- Empresas de consultoria: 5 participantes,
- Autoridade Regional de Turismo: 1 participante.

Dado o início às atividades de reflexão no *focus group*, os participantes começaram por assinalar, individualmente, o que consideram serem as vantagens e desvantagens de Setúbal, enquanto região, para o desenvolvimento de um setor turístico consolidado e sustentável. Seguidamente, foi promovida a discussão entre os vários participantes, em cada um dos grupos com a presença de um moderador, tendo sido o objetivo principal encontrar perspetivas comuns entre os vários elementos. Foi então elaborada uma síntese das principais ideias em cada um dos 4 campos por cada um dos grupos.

Após os trabalhos efetuados em cada um dos grupos, os moderadores abriram a discussão a todos os participantes, tendo começado por solicitar que cada grupo expusesse para todos os participantes quais os pontos a que tinha chegado em qualquer um dos 4 campos principais.

Desta forma, foi efetuada uma sumula com o conjunto de todas as considerações prestadas por cada grupo, tendo-se chegado a uma visão global de todos os presentes.

2.4.2. AS ENTREVISTAS

Uma vez que para a recolha de informação, junto dos diferentes intervenientes no setor do turismo, para o território em análise, foi fulcral o levantamento de informação que fosse para além da realização de um *focus group*, sentiu-se a necessidade de aplicar outro instrumento de recolha de dados. Efetivamente, verificou-se a necessidade de prosseguir com o levantamento de informação através da realização de entrevistas a várias entidades que, na Península de Setúbal, intervêm a diferentes níveis no ecossistema empreendedor do setor do turismo.

É de salientar que, no caso da realização das entrevistas, e ao contrário do que aconteceu com o *focus group*, o instrumento foi criado já propositadamente para o atual estudo, tendo como referência territorial de aplicação a Península de Setúbal.

Foram realizadas 9 entrevistas, entre dezembro de 2018 e janeiro de 2019, com o objetivo principal de auscultar diferentes intervenientes no setor do turismo da Península de Setúbal. Desta forma, organizou-se um guião de entrevistas e procurou-se a realização de entrevistas semiestruturadas que permitiram algum grau de liberdade aos entrevistados nas respostas a dar e na condução das mesmas, de forma a produzir-se informação que se tornasse crucial para a presente dissertação.

O guião de entrevista foi construído com base no modelo de Autio *et al* (2014). Tal como referido anteriormente, estes autores debruçaram-se sobre os vários contextos que influenciam o empreendedorismo inovador, indo desde o contexto industrial e tecnológico ao contexto social, e à interligação de todos estes contextos e o impacto produzido, num dado território e/ou setor de atividade, na constituição de novas empresas. Na verdade, pretendeu-se uma análise, com base neste modelo, não só por se tratar de um modelo mais recente, mas também por se tratar de um modelo mais amplo de análise, onde todos os fatores que possam influenciar os ecossistemas empreendedores estão presentes em qualquer um dos contextos. O modelo de análise tem assim em consideração 6 contextos, sendo estes o contexto industrial e tecnológico, contexto organizacional, contexto institucional e de políticas, contexto social, contexto temporal e contexto espacial (Autio *et al*, 2014). Estes contextos encontram-se interligados e produzem, entre todos, influência sobre os ecossistemas empreendedores que, se de forma positiva, promove a constituição de novas empresas e fatores de inovação considerados nos serviços, produtos e/ou processos desenvolvidos pelas mesmas.

Os entrevistados que acederam a responder à entrevista atuam no setor do turismo, na Península de Setúbal. Tratam-se pois de intervenientes, ainda que em categorias diferentes, no setor e no desenvolvimento que este tem tido no território.

Desta forma, foram realizadas entrevistas a intervenientes de entidades que se podem classificar por 3 categorias:

QUADRO 2 – Categorização das entidades entrevistadas

Tipologia de Entidade	Características
Impulsionadores	<p>Tratam-se das organizações que atuam no sector e no território e que procuram transformar os recursos turísticos existentes em produtos, pelo que atuam de forma estratégica, com planos operacionais conducentes à consolidação de destinos turísticos através da articulação entre operadores, recursos turísticos e os demais <i>stakeholders</i>.</p> <p>No âmbito das entrevistas realizadas, foram agrupadas nesta tipologia câmaras municipais.</p>
Financiadores	<p>Caracterizam-se pelas organizações que possuem a gestão de apoios e sistemas de incentivo à constituição de empresas ou ao financiamento de novas atividades (serviços, produtos ou processos) levados a cabo por empresas já existentes.</p> <p>No âmbito das entrevistas realizadas, foram agrupadas nesta tipologia associações de desenvolvimento local/regional e a autoridade regional de turismo. No caso desta última, é importante referir que a mesma possui também uma natureza de atuação igualmente impulsionadora, dada a vasta dimensão de trabalho que assume no território.</p>
Ativantes	<p>Tratam-se dos próprios operadores ou das suas associações empresariais, sendo que são eles que efetivamente atuam, dentro do território em análise, no desenvolvimento de atividades turísticas com um cariz económico.</p>

A categorização anterior das diferentes entidades enquadra-se pois nas características gerais de atuação de cada uma delas que permite, dadas as suas naturezas, balizá-las em termos

do tipo de intervenção que possuem no território da Península de Setúbal e no setor do turismo.

Alerta-se para o facto destas categorias não possuírem uma hierarquização. Para que o turismo da Península de Setúbal possa comportar um ecossistema empreendedor eficaz, é fulcral a existência de entidades em qualquer uma das categorias anteriores. Não fará sentido um ecossistema apenas com entidades financiadoras ou impulsionadoras, sem que os operadores atuem pois, para além da falta de um dos elementos do ecossistema, muitas vezes, a ação concertada, ainda que informalmente, entre estes últimos, é também ela imprescindível ao próprio ecossistema. Por outro lado, será igualmente importante que se verifique, no território e no setor, a presença quer de entidades impulsionadoras quer financiadoras, visto que os operadores, tendo como objetivo o seu lucro económico, isolados poderão ter mais dificuldade em consolidar-se no mercado, com a eventual falta de espaço para a atuação dos operadores mais pequenos em detrimento dos que têm maior capacidade económica ou dos que têm já consolidada a sua atuação no mercado por força da sua permanência neste.

Na verdade, a presença de entidades em qualquer uma das categorias possibilita o alcance do equilíbrio que, no turismo, poderá ser vital entre o desenvolvimento de novas iniciativas empresariais, a consagração de um turismo enquanto atividade económica não sazonal e o afastamento de um desgaste rápido dos recursos por via da massificação da atividade turística. Denote-se que este equilíbrio pode ser, muitas vezes, ténue por força dos recursos turísticos disponíveis, da atuação dos operadores, mas também pela presença, ou demasiado rígida, ou demasiado fraca das entidades impulsionadoras e financiadoras. Foi com vista a este equilíbrio e às perspetivas que cada um poderá ter sobre o mesmo setor que se procurou recolher informação, através da realização de entrevistas, a entidades que atuassem em qualquer uma das 3 categorias. A diversidade de informantes-chave mereceu, pois, alguma atenção, uma vez que possibilitou o levantamento das várias perspetivas e atuações no território, ao nível do setor do turismo.

As entrevistas realizadas seguiram um guião contendo um conjunto de perguntas que possibilitasse a cada um dos entrevistados expor a sua perspetiva não só sobre o setor do turismo na Península de Setúbal, mas também sobre os diferentes contextos que influenciam as empresas e os empreendedores no setor e território em questão.

QUADRO 3 – Guião de Entrevista

Dimensões do Estudo	Questões	Objetivos
Contexto Industrial e Tecnológico	Quais os produtos ou serviços turísticos que a sua organização oferece ou suporta?	Compreender qual a natureza de atuação da entidade no setor do turismo do território em estudo
	Em que fase do ciclo de vida é que se encontra cada um deles?	Verificar o estágio dos produtos ou serviços apresentados
	Qual o nível de tecnologia envolvido em cada um destes produtos?	Verificar qual o nível de utilização de tecnologias para a produção dos serviços/produtos turísticos
	Quais os produtos ou serviços turísticos oferecidos ou suportados por organizações que atuam no turismo, na Península de Setúbal?	Compreender a perceção da entidade sobre o seu posicionamento face às restantes entidades que atuam no turismo da Península de Setúbal
Contexto Organizacional	Como é que caracteriza a cultura organizacional da sua organização?	Verificar formas de atuação da entidade
	Como caracteriza a cultura organizacional de outras organizações e empresas que atuam no turismo, na Península de Setúbal?	Compreender a perceção da entidade sobre o seu posicionamento face às restantes entidades que atuam no turismo da Península de Setúbal
Contexto Institucional e de Políticas	Quais as variáveis políticas e económicas que têm maior impacto nos resultados da sua organização, ao nível do turismo?	Observar o nível de influência das variáveis políticas e económicas na entidade
	Quais as variáveis políticas e económicas que considera terem maior impacto nos resultados das outras organizações que atuam no turismo, na Península de Setúbal?	Compreender a perceção da entidade sobre o contexto territorial e setorial onde atua
	Que ações considera importantes para que os resultados no desenvolvimento de produtos/serviços turísticos da sua organização sejam positivos?	Observar as estratégias e dinâmicas com impacto positivo na entidade
	Que ações considera importantes para que os resultados no desenvolvimento de produtos/serviços turísticos das Organizações que atuam no turismo, na Península de Setúbal, sejam positivos?	Compreender a perceção da entidade sobre o contexto territorial e setorial onde atua
Contexto Social	De que forma é que as redes formais influenciam a atividade empreendedora no turismo, na Península de Setúbal?	Observar qual a perceção da entidade sobre o impacto das redes informais para a constituição de empresas
	De que forma é que as redes informais influenciam a atividade empreendedora no turismo, na Península de Setúbal?	Observar qual a perceção da entidade para a existência de eventuais redes informais no turismo do território em estudo

	Que entidades podem, a seu ver, desempenhar um papel de apoio às empresas de turismo que surgem na Península de Setúbal? E que papel considera as mesmas terem assumido até ao momento?	Compreender qual a perceção da entidade sobre a atuação dos vários intervenientes no turismo do território em estudo
	Tem existido a promoção da cooperação entre as vários <i>stakeholders</i> , no setor turístico, na Península de Setúbal?	Compreender qual a perceção da entidade sobre a interligação na atuação dos vários intervenientes no turismo do território em estudo
Contexto Temporal	Como analisa o setor do turismo, de forma geral, atualmente?	Observar o conhecimento da entidade sobre a evolução do setor do turismo
	Que evolução considera que este tem tido nas últimas décadas?	Compreender o posicionamento da entidade face a essa evolução do setor do turismo
	Que evolução considera que o turismo tem tido na área de intervenção da sua organização?	Observar o conhecimento da entidade sobre a evolução do setor do turismo do território em estudo
	Que impacto o atual desenvolvimento do sector tem na constituição de novas empresas na Península de Setúbal? E na área de intervenção da sua organização?	Observar o conhecimento da entidade sobre a evolução do setor do turismo do território em estudo e de que forma tal conduziu à criação de novas empresas
Contexto Espacial	Como avalia, presentemente, o setor do turismo na Península de Setúbal?	Observar o conhecimento da entidade sobre a evolução do setor do turismo no território em estudo
	Que especificidades destaca na Península de Setúbal para o turismo?	Verificar qual a perceção da entidade sobre o território e as suas características intrínsecas que possam promover um turismo diferenciado e sustentável
	De que forma esses elementos influenciam a criação de empresas no contexto e no setor?	Verificar qual a perceção da entidade sobre a devida agregação das características intrínsecas ao território para a efetiva promoção de um turismo diferenciado e sustentável e, consequentemente, para a constituição de novas empresas
	Qual a relação entre produtos e serviços na Península de Setúbal e o seu espaço geográfico?	Observar qual a perceção da entidade sobre o território em estudo, em termos globais, na sua relação entre serviços e produtos
Interligação entre os diferentes contextos	Considera que existe uma interligação entre os vários contextos indicados anteriormente, no desenvolvimento do empreendedorismo na Península de Setúbal ao nível do turismo?	Observar qual a perceção da entidade sobre o setor do turismo no território em estudo, tendo em atenção os diversos contextos abordados

É importante salientar que a realização das entrevistas foi solicitada por email, num primeiro contacto, tendo as mesmas sido sempre realizadas nas instalações da própria entidade, onde cada um dos respondentes se encontra. Nalgumas situações, e dada a importância da realização da entrevista para o conjunto de entidades que se pretendeu auscultar, foram

igualmente realizados telefonemas para agendamento da respetiva entrevista. Desta forma, foram realizadas entrevistas nas seguintes entidades:

- Autoridade regional de turismo com intervenção na área da Península de Setúbal (1 entrevistado);
- Associação de desenvolvimento da área de intervenção (1 entrevistado);
- Municípios da Península de Setúbal (4 entrevistados);
- Operador turístico com atividade no agroturismo (1 entrevistado);
- Operador turístico com atuação na animação turística (1 entrevistado);
- Associação empresarial com atuação no enoturismo (1 entrevistado).

Em todas estas entidades, os entrevistados acederam responder à entrevista. É de salientar que alguns dos entrevistados são os responsáveis das próprias entidades. No entanto, a maioria apenas desempenha funções técnicas na entidade que representa, nomeadamente na área do turismo, ainda que a um nível mais estratégico de atuação, o que possibilitou a resposta à entrevista.

Na realização da entrevista verificaram-se alguns pequenos constrangimentos e adaptações, não tendo sido sempre aplicado o guião de entrevista na sua íntegra. Um dos primeiros constrangimentos prendeu-se com o tempo e a indisponibilidade de entrevistados, por força de outros compromissos seguintes, para que a entrevista fosse realizada de forma mais pormenorizada.

Nalguns casos, verificou-se a existência de um desconhecimento de informação relevante para algumas perguntas, situação sentida essencialmente aquando da realização de questões que se prenderam com a confrontação da atuação da própria entidade e a atuação das entidades na restante Península de Setúbal.

De alertar que o guião de entrevista não foi totalmente realizado quando, perante uma resposta negativa num dado campo, em consequência da não atuação da entidade em determinados fatores do ecossistema empreendedor do turismo na Península de Setúbal conduziu, implicitamente, à não aplicação de algumas das questões seguintes que estavam interligadas.

Verificou-se ainda o pedido para a não resposta sobre algumas questões, por parte de um dos entrevistados, por ter este entendido que se tratava de informação que vai para lá da sua área de atuação na própria entidade.

No decorrer das entrevistas foram redigidos apontamentos sobre os vários tópicos abordados pelos entrevistados. Esta opção prendeu-se com o facto de alguns dos primeiros entrevistados terem indicado sentirem-se mais cómodos se a entrevista não fosse gravada. De forma a possibilitar que cada entrevistado se sentisse suficientemente à vontade para expor os seus pontos de vista e responder às várias questões, acabou por não se gravarem entrevistas.

Assim, no conjunto das questões colocadas, foi possível aferir perspetivas sobre os diferentes contextos que, em termos de dimensão de estudo, contribuem ou influenciam o desenvolvimento de ecossistemas de apoio ao empreendedorismo no setor e território em análise.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo prende-se com a descrição dos resultados alcançados através da recolha de informação baseada em instrumentos qualitativos. O mesmo possui uma abordagem às conclusões retiradas do *focus group*, sendo que se segue o descritivo sobre a recolha de informação através das entrevistas realizadas, categorizada pelos diferentes contextos do modelo adotado. No caso da discussão, a segunda componente deste capítulo, confrontam-se então as diferentes perspetivas dos entrevistados sobre os vários contextos inerentes a um ecossistema de empreendedorismo no setor do turismo da Península de Setúbal.

3.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

3.1.1. O *FOCUS GROUP*

Tal como indicado no Capítulo 2, dedicado aos procedimentos metodológicos do estudo, o levantamento de dados começou por ser efetuado por via da participação num *focus group*.

Este, embora não tenha sido realizado com o propósito direto de produzir informação para o presente estudo, possibilitou a recolha de informação relevante sobre o setor do turismo da Península de Setúbal.

É de salientar, uma vez mais, que os participantes ficaram organizados por pequenos grupos de trabalho, tendo cada grupo apresentado a sua perspetiva sobre as vantagens e desvantagens da região de setúbal para o desenvolvimento do turismo, bem como para a criação de negócios de turismo naquele território. Passam-se assim a elencar as conclusões dos vários grupos de trabalho.

QUADRO 4 – Reflexões do Grupo 1

Vantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Vantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Localização geográfica e proximidade de Lisboa - Gastronomia - Recursos naturais - Diversidade da oferta turística - Acessibilidades, clima, urbanidade/ruralidade - Estratégias que começam a contemplar o turismo - Existência de stakeholders do setor no concelho e na região - alojamento, produtos regionais, características próprias 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial para desenvolvimento de produtos de nicho - Fácil acessibilidade e Proximidade Lisboa - Incentivos - Diversidade de oferta trística - Existência de estabelecimentos de ensino na área do turismo, hotelaria e restauração - Existência de fortes potencialidades para a área do turismo (recursos culturais, ambientais)

	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de plataformas que podem ser de apoio/interligação (entidades, fontes de financiamento, infraestruturas) - Despertar de interesse e estratégias para o setor
Desvantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Desvantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Dependar da ERT Lisboa, sendo (o território de Setúbal) ainda pouco valorizado - Não pensar que seria importante ter uma “associação” turística de promoção concertada das valências - “Sentir-se” periférica para turistas de Sol e Mar - Sazonalidade - Localização de infraestruturas fabris - Mentalidades (mudança) - Falta de organização de produtos turísticos - Falta de modelos de preservação - Falta de interligação entre stakeholders e as infraestruturas - Necessidade de maior sustentabilidade per si e na região - Falta de identidade de cariz turístico 	<ul style="list-style-type: none"> - Não existir um centro (entidade) de operacionalização de processos de licenciamento - Falta formação qualificada - Falta de associações empresariais ao nível do turismo - Falta de cultura empresarial - Falta de organização dos produtos turísticos existentes - Acessibilidades / mobilidade - Ideia de um concelho fabril - Burocracia - Falta de interligação - Possui ainda uma imagem de área industrial - Investimento incipiente no setor do turismo

QUADRO 5 – Reflexões do Grupo 2

Vantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Vantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Paisagens e Património Natural: Serra/Baia - Gastronomia: peixe - Cidade com história e identidade - Existência de investimentos em produtos turísticos - Notoriedade - Atividade económica - (Localização próxima de) Tróia 	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem o mercado ainda saturado - “Turismo gourmet” diferente de massas - (Existência de) Escola de Hotelaria / Instituto Politécnico dinâmico - Oportunidades para a oferta turística - Oferta que não é direcionada para as potencialidades turísticas pode ser aproveitada - (Valorização do território com) os recentes investimentos ali efetuados - Proximidade de Lisboa nos acessos
Desvantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Desvantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Perto de grandes centros turísticos (Lisboa/Sintra) - Acesso: aeroporto longe - Poucas infraestruturas (n.º baixo de camas) - Poucos incentivos para financiamento de atividades turísticas - Restrições ambientais para a criação de negócios turísticos na serra da Arrábida - Acessibilidade (através de) transportes públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Atração de investimento para a região (proximidade de Lisboa) - Poucos incentivos financeiros com critérios muito restritivos, direcionados para a criação de negócios na área do turismo - Restrições ambientais e de alguma burocracia administrativa para a operacionalização de negócios dentro da zona ribeirinha e na serra da arrábida - Ordenamento do território – PDM - Pontos turísticos encerrados - Burocracia - Conotação industrial / portuária - Sazonalidade

QUADRO 6 – Reflexões do Grupo 3

Vantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Vantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Criação de riqueza / impacto económico e social assente no território e aspetos naturais, gastronomia e vinhos e no património 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da procura turística - Incentivos e possibilidade de novas áreas de negócio - Maior aproveitamento de espaços (reestruturação de edifícios e património)

<ul style="list-style-type: none"> - Criação de emprego /postos de trabalho – malha de oferta turística diversificada - Contributo para a projeção turística nacional - Reestruturação urbanística - Valorização do património e cultura - Características o território (património ambiental, cultural, gastronómico, etc.) - Localização geográfica (proximidade Lisboa) - Infraestruturas (Porto de Setúbal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior diversificação de ofertas - Sustentabilidade económica da região - Diferentes potencialidades (serra, rio, etc.) - Benefícios Troia (financiamentos para o Alentejo)
Desvantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Desvantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de profissionais qualificados - Fraco envolvimento das parcerias Conflitos entre entidades (diferentes quadrantes políticos) - Dificuldade de operacionalizar projetos - Localização geográfica muito perto da capital - Acessos - Falta de parques de campismo para outro tipo de turista - Risco de falta de sustentabilidade do negócio (sem orientações específicas há o risco de negócios serem de curta duração) - Estrutura social/económica fragilizada - Mentalidades (turismo = ameaça) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pouca formação em gestão - Falta de serviços de apoio - Falta de apoios/informação - Recursos humanos pouco qualificados - Pouca flexibilidade relativa aos processos/ acessos a apoios - Falta de sinergia, com visão conflituosa (entre agentes do território)

QUADRO 7 – Reflexões do Grupo 4

Vantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Vantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade do património natural e cultural - Localização: proximidade a Lisboa e Espanha, e acessibilidades (de comboio) - Potencial de crescimento (desde que orientado, com estratégia) 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização e acessibilidades - Oportunidades de oferta ligadas ao património e ao clima (diminui sazonalidade) - Para a procura atual, há espaço para crescer oferta/mais se a procura aumentar
Desvantagens de Setúbal para o desenvolvimento do turismo	Desvantagens de Setúbal para a criação de negócios em turismo
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um plano de comunicação integrada que valorize a marca Arrábida - Oferta turística desagregada, com pouca capacidade dos gestores - Falta de infraestruturas adequadas como parques, transportes, porto de recreio, pontos de informação turística) 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura empresarial e formação - Inserção na área de Lisboa - Burocracia e falta de informação integrada

Em termos globais, os participantes indicaram existir potencialidades na região de Setúbal para o desenvolvimento do turismo e, conseqüentemente, para a constituição de negócios nesse setor. De entre as diferentes vantagens, foi indicado o facto da Baía de Setúbal ter recebido recentemente o prémio de melhor baía do mundo, o que para o desenvolvimento do turismo levou a uma visibilidade diferente da região, a nível nacional e internacional. Aliado a isso destaca-se a existência de diferentes recursos naturais, com uma paisagem diversificada que combina mar e rio, urbano e rural, assim como um património cultural vasto de onde se destaca não só a gastronomia muito ligada ao peixe, como uma história e tradições significativas.

De entre as diferentes vantagens, as acessibilidades e a proximidade de Lisboa foram igualmente indicadas como ponto de atração de turistas estrangeiros que, chegando a Lisboa, poderão deslocar-se para a região de Setúbal. No entanto, de acordo com os participantes, as acessibilidades, sobretudo no que se refere aos transportes públicos, não possibilitam uma verdadeira visita à região em análise, uma vez que os mesmos apenas permitem a deslocação para os centros urbanos, e nem sempre são intuitivos para quem não conhece e pretende visitar zonas de interesse turístico na Península de Setúbal. No entanto, foi indicado de forma global que não existe ainda uma estratégia integradora destes diferentes recursos nos produtos turísticos existentes ou a criar. A constituição de uma estratégia global e sustentável, no entender dos participantes, é bastante importante para que se evite um excesso na presença de turistas, tornando a região pouco apetecível e conduzindo a um desgaste rápido de recursos naturais.

Por outro lado, o facto de se tratar de uma região integrada na área de promoção turística regional, tem levado a que a promoção que é feita para Entidade Regional de Turismo apenas referencie a marca Lisboa, não diferenciando nem destacando outros pontos de interesse. Também a proximidade de grandes pontos de atração turística como é a própria Capital ou Sintra podem levar, de acordo com os presentes, a que os potenciais turistas acabem por apenas visitar as regiões localizadas na margem norte do rio Tejo.

Um outro destaque global para as vantagens da região de setúbal para o desenvolvimento do turismo e consequente criação de negócios vai para a existência de diferentes infraestruturas e investimentos. Verifica-se que existe algum destaque para a reabilitação de zonas históricas nos centros urbanos, o que tem vindo a cativar investimento privado e, natural, tem valorizado estas áreas.

Os participantes destacaram ainda o facto de estarem presentes na região de Setúbal entidades de ensino e formação, o que potencia a formação especializada de recursos humanos. No entanto, pese embora esta presença, enquanto desvantagem, foi indicado do facto de cada vez mais de assistir ao desenvolvimento de atividades turísticas sem que os recursos humanos tenham formação especializada para tal. Ao nível da constituição de negócios no turismo, seria de todo pertinente uma maior aposta na formação de recursos humanos em diferentes níveis, não só nas áreas de especialização ligadas à restauração e hotelaria, mas também em áreas ligadas à gestão.

Foram ainda indicados alguns constrangimentos ligados à constituição de empresas no turismo e no desenvolvimento deste, e que se prendem com a falta de uma estratégia integradora, em que as entidades presentes na região não só se revejam como participem

efetivamente numa lógica de parceria. De acordo com participantes do *focus group*, verifica-se um vazio, com a falta de uma entidade de faça a promoção turística integrada desta região. Por outro lado, a falta de incentivos, a elevada burocracia existente para a criação de negócios na área do turismo e a existência de elevadas restrições para o desenvolvimento do turismo nalguns pontos de interesse, tem conduzido a uma alienação dos diferentes atores locais e regionais e a uma falta de interesse opor parte de potenciais empreendedores e investidores.

3.1.2. REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

No que diz respeito ao segundo levantamento de dados, o mesmo foi efetuado através de entrevistas. Estas seguiram, no seu guião, os vários contextos de Autio *et al* (2014) correspondendo os mesmos às diferentes dimensões do estudo. Passa-se pois a descrever a informação recolhidas nas diferentes entrevistas para cada um dos contextos em análise.

3.1.2.1. O CONTEXTO INDÚSTRIAL E TECNOLÓGICO

As entrevistas iniciaram todas com as questões direcionadas para o contexto industrial e tecnológico, tendo começado por ser questionado aos vários entrevistados quais os produtos ou serviços em que a própria organização atua, na Península de Setúbal, ao nível do turismo. A resposta a esta questões levou, não poucas vezes, a que um conjunto de informação fosse dada para os contextos seguintes.

O contexto industrial e tecnológico, tal como abordado no capítulo teórico do presente trabalho, prende-se quer com o ciclo de vida dos produtos quer com os atributos da própria tecnologia utilizada. No que se refere ao ciclo de vida dos produtos, os produtos turísticos, à semelhança de todos os restantes produtos, possuem um ciclo de vida que, de acordo com Rusu e Sabau (2008), compreendem o período que decorre entre o momento em que é lançado e o seu desaparecimento do mercado, contendo 4 fases. “From the moment the tourist product is launched on the market and to the moment of its disappearance from the market arena - the cycle of economic development - are taken the following phases: introduction, growth, maturity, decline” (Rusu e Sabau 2008:185).

QUADRO 8 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Industrial e Tecnológico

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto
		Industrial e Tecnológico
Impulsionador	Entrevista n.º 1	O município tem procurado promover o turismo através de um conjunto de atividades ligadas aos seus recursos autóctones, nomeadamente através da gastronomia, passeios de barco no rio e eventos diversos. O conjunto dos produtos indicados encontra-se ainda numa fase de vida inicial. São embrionários, sendo essencialmente recursos. Em termos de tecnologia associada, atualmente não existe nenhuma associada à exploração destes recursos turísticos. Não há projetos intermunicipais para a área do turismo, a não ser a Rota dos Vinhos. Há muitos produtos que são semelhantes, mas não há interação.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	A entidade tem vindo a implementar todo um conjunto de ações de promoção dos recursos e produtos turísticos da sua região de influência. Destaca, o enoturismo, o turismo cultural e patrimonial, o turismo de natureza, assim como a gastronomia. No caso do enoturismo, este produto está já devidamente estabelecido, assim como se tem vindo a consolidar o produto gastronomia-vinhos. Trabalham em conjunto com os outros 2 municípios que atuam sob o chapéu da Centralidade Arrábida, criada pela autoridade regional de turismo. Procuram promover, em conjunto, algumas atividades e possuem grande proximidade de trabalho na área do turismo.
Financiador	Entrevista n.º 3	A entidade existe para promover o turismo. Tiveram de dinamizar ações, com os municípios. Inicialmente, encontravam-se presentes na Região de Turismo Costa Azul, onde estavam presentes 13 municípios, todos os que se encontravam no Distrito de Setúbal. Fez-se então a promoção em feiras internacionais assim como a promoção/divulgação para o turismo interno. Havia em Palmela já os vinhos e queijo de azeitão, o que permitiu organizar o festival de gastronomia. Depois desta dinâmica, houve a necessidade de agrupar recursos turísticos. Havia a gastronomia, vinhos, pelo que havia que agrupá-los com o alojamento, a restauração e transportes, assim como a gastronomia/desporto/cultura (o evento em si). Atualmente possui eixos estratégicos de desenvolvimento do turismo na área de influência, nomeadamente Lisboa, Cascais, Sintra, Centralidade Arrábida, Centralidade Arco do Tejo. Tirando a náutica e a gastronomia/vinhos, todos os outros produtos estão consolidados (enoturismo, Sol e Mar, Golfe). Quanto à utilização de tecnologias, a entidade trabalha o mercado interno alargado, ou seja, Portugal e Espanha. Todas as congéneres, a nível nacional, têm associadas agências de turismo (ATL). Em termos de tecnologia, muitas empresas fazem programas turísticos recorrendo a aplicativos, como por exemplo na área náutica.
Financiador	Entrevista n.º 4	A entidade financia projetos empresariais na área do turismo, mas não desenvolve nenhuma atividade diretamente ligada ao setor em questão. Os apoios que tem concedido têm sido aproveitados, de forma significativa, por empresas que já se encontram constituídas para o desenvolvimento da atividade agrícola e que procuram, através dos sistemas de incentivo existentes, a diversificação da atividade económica. Estes apoios têm sido concedidos para empresas da área do enoturismo e alojamento turístico (TER e Alojamento Local). Regista-se um crescimento de empresas de animação turística, nomeadamente para o desenvolvimento de produtos turísticos em espaço aquático, eventos e enoturismo. Tem-se vindo também a assistir à diversificação das fontes de rendimento das explorações agrícolas.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	Não desenvolve produtos turísticos, uma vez que neste território são os próprios operadores que o têm efetuado, dado existir procura. O município tem uma forte aposta na gastronomia, nomeadamente no que se refere ao peixe. Tem igualmente o turismo de natureza que tem sido desenvolvido pelos próprios operadores. No entanto, ainda hoje o município vive um problema grave de sazonalidade. Por fim, têm naturalmente o produto turístico Sol e Mar assim como tem sido desenvolvido o turismo de natureza. Alguns dos produtos encontram-se consolidados, no entanto outros não. Em termos de produtos turísticos, e aliado ao turismo de natureza, possuem ainda o <i>birdwatching</i> . Mas neste caso, o produto ainda precisa de ser consolidado por si. Os locais têm de, no que toca ao turismo, possuir a sua alma, serem autênticos.
Ativante	Entrevista n.º 6	A empresa iniciou com a produção de avestruzes. Desistiu da produção destas aves e evoluiu para outro tipo de serviço. Apresenta hoje 4 tipos de serviços disponíveis: produção de vinho biológico, serviço de casamentos, hotel para cães e agroturismo. Os vários serviços/produtos encontram-se em fases diferentes de ciclo de vida, sendo que no caso do serviço de casamentos encontra-se numa fase inicial. Em termos tecnológicos não existe nenhum destaque para uma tecnologia específica. Considera possuir concorrentes no serviço de casamentos, dado o número de empresas que realizam a mesma tipologia de serviço na Península de Setúbal, mas no agroturismo considera ter características distintas que o levam a indicar não existir propriamente concorrência.

Ativante	Entrevista n.º 7	A empresa possui 20 anos, tendo iniciado a sua atividade em 1998. Começaram com programas de observação de golfinhos. Trata-se de um produto que está já consolidado, mas que ainda pode crescer. Em 2007 adquiriram um barco semirrigido para 12 pessoas e ainda um veleiro catamaran. Em 2018 voltaram a adquirir um novo barco, que possui cabines para 10 passageiros e que permite pernoitar. Encontram-se a criar um novo produto. Têm atividades também de <i>birdwatching</i> no estuário do Sado, mas este produto encontra-se ainda no início do ciclo de vida. Têm concorrência direta, uma vez que existem empresas que oferecem o mesmo tipo de programa, a observação de golfinhos, mas a nível de Portugal Continental este produto turístico é único.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Houve todo um trabalho de desenvolvimento da marca/produto do município enquanto terra de peixe. A câmara municipal desenvolveu um conjunto de produtos turísticos inicialmente e que passaram, mais tarde, para os operadores. Desenvolveram assim atividades ligadas a eventos e festivais gastronómicos, entre outros. Reconverteram e/ou recuperaram alguns espaços onde atualmente efetuam atividades de <i>showcooking</i> ou provas de vinhos. A câmara municipal tem uma relação bastante interessante com os operadores de Troia (Grupo Sonae e outros), uma vez que não só partilham o rio enquanto recurso turístico, como Troia possui algumas infraestruturas de apoio ao turismo, nomeadamente um centro de congressos. Tem igualmente uma relação de bastante proximidade com a ERT Alentejo e a respetiva Agência, para divulgação da gastronomia e dos vinhos da região. Em termos de ciclo de vida, estão ainda em fase de arranque, mas a entrar em fase de crescimento e consolidação, uma vez que existe já alguma estruturação.
Ativante	Entrevista n.º 9	Começou por fazer a promoção do enoturismo. Hoje existem 180 atividades enoturísticas que são realizadas pelas próprias adegas, em parceria ou com o apoio da entidade, e pelas próprias empresas de animação turística (passeios). São realizadas também formações em áreas como: - enoturismo, com o Turismo de Portugal e outros, e que é dirigido aos produtores de enoturismo; - formação dirigida para a restauração. Hoje o enoturismo encontra-se em fase de maturidade enquanto produto turístico na região, com atividades emblemáticas. Em termos dos associados, as tecnologias utilizadas e a estrutura correspondem à dimensão e natureza da própria empresa. Atualmente estas atividades são organizadas pelas próprias adegas associadas. Houve uma mudança de mentalidades.

No caso da Península de Setúbal, e de acordo com os diferentes entrevistados, existe um conjunto de produtos turísticos que advém do facto de existir uma conjugação entre recursos turísticos, operadores (alojamento, animação turística e restauração) e respetiva promoção. De acordo com a maioria dos entrevistados, os produtos turísticos existentes na Península de Setúbal encontram-se ainda na fase de lançamento ou de crescimento da sua consolidação. De uma forma geral, apenas o enoturismo foi indicado como encontrando-se em fase de maturidade, embora com indicação de ainda possuir algum potencial de crescimento.

O turismo, enquanto setor de atividade económica, tem tido uma evolução ao nível da utilização de tecnologia, no que se refere à utilização de websites e plataformas várias para divulgação e comunicação. Hoje, é possível verificar, no interior do turismo, a presença de ferramentas de e-commerce. No caso concreto da Península de Setúbal, é possível observar, através das respostas dos entrevistados, que a utilização da tecnologia está circunscrita à divulgação do território e das atividades turísticas através de websites institucionais de várias organizações. Embora não tenha sido diretamente aferido através das respostas dos entrevistados, a tecnologia estará inerente à utilização de ferramentas, meios de transporte ou processos de produção que alguns dos operadores a que terão necessariamente de recorrer. No caso concreto dos operadores entrevistados, a tecnologia envolvida no negócio vai muito ao encontro do *core business* das empresas, existindo uma maior presença de tecnologia nos operadores ligados mais à animação turística ou enoturismo. No caso do

alojamento, é possível aferir através de algumas respostas a utilização de portais de *market place* de hotelaria.

Face ao contexto industrial e tecnológico, tal como indicado, os entrevistados foram questionados sobre os produtos ou serviços ligados ao turismo promovidos pela entidade onde se encontram, o ciclo de vida em que estes se encontram, o nível de tecnologia associado a cada um deles e o nível de produtos ou serviços que outras organizações semelhantes oferecem na Península de Setúbal. A este nível, procurou-se compreender de que forma os vários entrevistados, na representação das suas entidades, caracterizam a colocação das mesmas no setor em concreto, por força do desenvolvimento ou apoio de produtos e serviços direta ou indiretamente relacionados com o turismo. De facto, muitos dos entrevistados, com a necessidade de explicar contextos organizacionais e locais, indicaram muitas vezes não só os produtos ou serviços existentes, bem como a evolução que os mesmos tiveram ou têm e a apropriação que, nalguns casos, foi efetuada por outras entidades tais como operadores turísticos.

No que se refere às entidades impulsionadoras, o que se verifica através das respostas fornecidas pelos vários entrevistados é que, de uma forma geral, estas entidades procuram avançar com um conjunto de serviços ou atividades que, antes de mais, se socorram dos recursos autóctones dos respetivos locais e, conseqüentemente, da Península de Setúbal. Tratam-se de entidades impulsionadoras exatamente pelo tipo de produtos e serviços que apresentam, muitas vezes ligados a atividades de promoção da gastronomia, vinhos, património natural e cultural, entre outros, e onde procuram mobilizar e agregar os operadores turísticos que atuam na área de intervenção de cada uma daquelas. Contudo, os estágios em que cada uma destas entidades se encontra acabam por ser um pouco diferentes. Verifica-se pois a existência de produtos turísticos que foram impulsionados por estas organizações, e que dado o período temporal em que se encontram em realização, permitiram aos restantes atores institucionais e empresariais que atuam no território, ao nível do turismo, apropriarem-se dos mesmos, consolidando-se assim mercados de origem de turistas. Simultaneamente, a transformação que muitos recursos acabaram por ter, nestes casos, em produtos turísticos tratam-se de produtos já estabelecidos, em termos de fase de vida. Contudo, este cenário não é transversal a todas as entidades impulsionadoras. Na verdade, a maioria dos produtos encontra-se ainda numa fase de considerado arranque, em termos fase de ciclo de vida, uma vez que todo o trabalho efetuado até agora, de forma integrada, foi um trabalho de arranque, sendo a sua consolidação ainda insípida. Inclusivamente, um dos entrevistados indicou que, ao nível do município onde a sua organização atua, não existem ainda produtos turísticos, mas sim recursos que se procuram integrar e consolidar. De salientar ainda que, no caso de

uma das entidades impulsionadoras, a mesma não desenvolve qualquer produto turístico, uma vez que têm sido os próprios operadores turísticos a fazê-lo, dada a procura turística existente assim como a disponibilização de recursos turísticos ligados ao sol e praia que potenciam, naturalmente, uma maior procura.

De salientar que, em todas as entrevistas realizadas aos técnicos que integram entidades impulsionadoras do setor do turismo, foram descritos, com algum detalhe, os produtos, com os recursos inerentes, e/ou serviços que a sua entidade tem procurado desenvolver/consolidar ao nível do setor turístico.

Em termos das entidades financiadoras, a situação é naturalmente um pouco diferente, uma vez que as entidades têm também elas próprias naturezas diferentes. Assim, foi perceptível que uma das entidades tem a sua intervenção no setor do turismo de forma indireta, financiando projetos empresariais que poderão ser, no âmbito do fundo de investimento que gere, ligados ao turismo. Na verdade, esta entidade em concreto apoia habitualmente empresas do setor agrícola que procuram a diversificação da sua atividade económica através da componente do turismo, sendo pois apoiados projetos de agroturismo.

No que diz respeito à outra entidade financiadora entrevistada, dada a sua natureza, trata-se de uma entidade não só financiadora mas também impulsionadora. Gere assim alguns incentivos financeiros para apoio a pequenos projetos de diferentes operadores turísticos, mas assume igualmente um papel impulsionador, visto que alguns projetos e iniciativas, para a implementação de produtos turísticos, partiram da mesma em parceria com as demais entidades da Península de Setúbal.

No que diz respeito às entidades ativantes, foi possível verificar que as mesmas apresentam serviços turísticos já com algum nível de consolidação, ainda que seja assumida uma postura de constante revisão e melhoria ao longo da existência das empresas. Na verdade, a este nível, as entidades ativantes procuram desenvolver serviços ou apresentar produtos aos clientes que vão ao encontro das especificidades do seu negócio, mas também, e sobretudo, das especificidades locais, em termos de recursos, se não mesmo das especificidades regionais.

Ao nível da tecnologia utilizada no desenvolvimento dos produtos e serviços, as entidades impulsionadoras recorrem tão somente à Internet e outros meios de comunicação mais tradicionais para efetuarem a divulgação de iniciativas, projetos e produtos/recursos turísticos. Para além dos sítios da Internet detidas por estas entidades, todo o trabalho que efetuam pouco mais tecnologia possuiu para o seu desenvolvimento. Este é, de resto, um panorama igualmente assumido por uma das entidades financiadoras. Já ao nível das entidades

ativantes, a utilização maior ou menor de tecnologia está mais ligada ao core business do próprio operador, sendo que existe quer a utilização de tecnologia de georreferenciação e outra para o desenvolvimento de atividades de turismo de natureza, quer a utilização de plataformas de *marketplace* para venda de alojamento.

Contudo, dada a capacidade de inovação que o setor do turismo poderá absorver, não se encontrou, nas entrevistas realizadas, uma utilização de tecnologia considerada altamente inovadora e complexa. Não descurando o eventual recurso a inovações tecnológicas ligadas à produção vitivinícola, a verdade é que o desenvolvimento deste setor, na Península de Setúbal, encontra-se ainda muito assente no contacto direto com os clientes e nas parcerias que se vão estabelecendo ou consolidando entre operadores turísticos e demais organizações.

Quando foi solicitado a cada entrevistado a referência a outras entidades e eventuais produtos ou serviços semelhantes proporcionados por estas, verificou-se algum desconhecimento face à totalidade da região em análise. No que se refere às entidades impulsionadoras, muitas vezes foram dados exemplos de entidades, com a mesma natureza, geograficamente próximas. Este facto resulta certamente em parte do facto do organismo responsável pela promoção do turismo da Península de Setúbal ter efetuado uma divisão entre as diferentes áreas desta região com base nas suas especificidades e, conseqüentemente, ter procurado agregar operadores e demais entidades em projetos de promoção turística. No entanto, este não será certamente o único fator a ponderar, uma vez que as próprias entidades não possuem, em todas elas, o mesmo nível de maturação de trabalho nem a mesma consolidação de parcerias, fatores estes que despoletam processos de partilha de conhecimentos e estados de arte.

Ao nível das entidades financiadoras, dado o seu olhar mais macro sobre a região e tendo em consideração a sua abrangência em termos de atuação, as referências fornecidas sobre entidades que promovessem o mesmo tipo de serviços ou produtos foram de entidades de outras regiões, a nível já nacional.

No que concerne às entidades ativantes, uma vez que estas trabalham diretamente com os turistas enquanto consumidores de produtos turísticos, foi possível verificar referências sobre entidades que possuem o mesmo tipo de produtos e serviços. Na verdade, para esta categoria de entidades, trata-se de analisar não só os concorrentes, mas também de ser posicionais face a outras que têm como referência, tendo sido possível verificar-se a posição de mercado que gostariam de assumir ou que consideram já assumir.

3.1.2.2. O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional no turismo afeta, quer direta quer indiretamente, o desenvolvimento do setor. Pode contribuir para uma maior ou menor capacidade de inovação, uma maior ou menos abertura à apropriação de novas tecnologias e, acima de tudo, contribuir para que os turistas adquiram experiências que vão ao encontro das suas expectativas, ao usufruírem de um dado produto turístico. “Whether people are travelling for business or for pleasure, people want to feel cared for, appreciated and welcome, so hospitality and travel companies by definition need to inspire and care for customers, more so than many other industries” (NOONAM, 2017:23).

Tal como em tantos outros setores de atividade económica, também no turismo a cultura organizacional pauta-se pela presença de um conjunto de regras e linhas de atuação inerentes a valores sociais e crenças detidos por todos os elementos de uma dada organização. “Culture is the culmination of the shared values, beliefs and assumptions that shape the behaviour of the organisation. These “unwritten rules” guide the thousands of decisions associates throughout the company make every day” (NOONAM, 2017:23).

Desta forma, outro dos contextos abordados no guião de entrevista foi o contexto organizacional, nomeadamente no que se refere à cultura organizacional existente no setor do turismo presente na Península de Setúbal.

QUADRO 9 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Organizacional

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto
		Organizacional
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Atualmente o turismo está na divisão de cultura, biblioteca, juventude e desporto. Por outro lado, não há ainda algo declarado no incentivo para o investimento. Falta estratégia para criar/desenvolver recursos em produtos. Não há uma linha condutora, nomeadamente com o que se quer promover, quando e onde. As empresas de turismo existentes são pequenas, de carácter familiar. Muitas vezes, o negócio é detido por um casal, com a ajuda de um funcionário. Em termos do tecido empresarial do turismo existentes noutros municípios da Península de Setúbal, não têm conhecimento.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	A câmara municipal tem tido sempre muita dinâmica com outras entidades e organizações, situação que muitas vezes, nas câmaras municipais, não se vê noutras áreas. É algo também um pouco mais característico da área do turismo. O atual vereador com o pelouro do turismo trabalhou na antiga região de turismo com atuação no território, o que leva a que a sua perceção sobre o setor seja muito semelhante à dos técnicos. O município tem vindo a estabelecer igualmente, ao longo dos últimos anos, protocolos de colaboração com entidades de diferentes áreas para a constituição de parcerias, promoção de atividades conjuntas e dinamização do turismo do município. Contudo, existem realidades bastantes diferentes, entre as equipas de organizações congêneres.

Financiador	Entrevista n.º 3	Trata-se de uma entidade institucional, e dada a sua natureza de instituição pública tem muitas limitações, pois, está sujeita às leis das entidades públicas, onde para se levar a cabo qualquer evento ou projeto é necessária muita documentação e muita justificação. Esta é uma situação que os privados não têm.
Financiador	Entrevista n.º 4	A atribuição dos incentivos e apoios às empresas está enquadrada nas definições a nível nacional e não nas especificidades da região. O tecido empresarial que atua, hoje, no sector do turismo da Península de Setúbal caracteriza-se por empresas que atuam sobretudo na área da animação turística, assim como na área do alojamento, com empresários que possuem entre 35 a 45 anos. Os operadores têm vindo a articular entre si, mas é preciso continuar.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	O município possui um plano estratégico do turismo que necessita de ser repensado nalguns pontos, mas tem sido uma aposta estratégica dos últimos executivos o desenvolvimento do turismo no município. Na verdade, são uma vila pequena. O que precisam é de subir e não de descer os preços, mas com qualidade. É isso que vai posicionar este território. No entanto, não há, muitas vezes, o pessoal qualificado devido à sazonalidade.
Ativante	Entrevista n.º 6	Trata-se de uma empresa privada, em que o seu proprietário tem procurado ser empreendedor. Considera que as entidades de natureza pública com quem tem de contactar devido à sua atividade são bastante rígidas. Considera que existe uma desorganização entre o público e o privado.
Ativante	Entrevista n.º 7	As parcerias são essenciais, é necessário que existam parcerias e que não se trabalhe isolado. Entre as várias empresas que fazem observação de golfinhos começam-se a coordenar uns com os outros, para verem dos grupos, e entre todos vão-se moderando. E é importante que exista esta coordenação.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	De momento, o município deixou de ter um gabinete de turismo, passou a ter uma divisão. Foi salientado que o gabinete de turismo tinha uma relação de proximidade com todos os agentes, tais como a ERT, APSS e ICNF, bem como com todos os operadores, nomeadamente operadores de animação turística, alojamentos e restauração/bares que se encontram a atuar no concelho e foi sempre possível ter uma relação direta com todos. Em termos de apoios para a criação de empresas, o que o gabinete de turismo fazia, e que certamente irá continuar a acontecer com a divisão é a mediação inter-serviços. Os técnicos têm toda a liberdade para apresentarem projetos ao executivo. Há uma relação de abertura com a Presidente, que possuiu o pelouro do turismo. No caso da restauração, denota-se ainda alguma dificuldade em se conseguir cativar os empresários para a necessidade de uma promoção conjunta de produtos turísticos, num interesse que deverá ser de todos. Nota-se ainda uma mentalidade um pouco mais fechada, em que consideram não existir grande interesse na participação, conjuntamente com os outros operadores, na promoção turística conjunta do território.
Ativante	Entrevista n.º 9	Existe legislação própria do associativismo às quais a entidade, enquanto associação, tem de seguir/cumprir. Contudo, procuram ter uma relação de proximidade com os seus associados. Em termos de funcionamento e contacto com os associados, no caso das adegas há sempre um interlocutor. As adegas maiores têm departamentos enoturísticos completamente formados. No caso das adegas mais pequenas, é o próprio produtor. Todas funcionam, mas à sua medida. Há necessidade de marcação prévia para visitas, mas este é fenómeno geral por todo o país. Enquanto associação, possuem como associados não só as adegas, mas também os alojamentos e restauração. Existe uma entidade de âmbito nacional, a associação das Rotas dos Vinhos de Portugal, onde estão integradas todas as rotas de vinhos regionais.

Do conjunto de questões aqui colocadas, verificou-se que, quer as entidades impulsionadoras quer as entidades financiadoras são, na sua quase totalidade, entidades públicas que sofrem restrições de cariz financeiro e administrativo, ao encontrem-se sujeitas a um conjunto de procedimento legais inerentes, nas suas mais variadas valências, com códigos administrativos e de contratação pública, condutores a que aquelas possuam uma maior apetência para a existência de sistemas burocráticos. No entanto, denota-se através das respostas fornecidas

que, em muitas das entidades impulsionadoras, os decisores procuram dar um espaço de liberdade aos seus técnicos para a apresentação e desenvolvimento de iniciativas e projetos que impulsionem o turismo localmente. Este é, de resto, um fator apresentado como importante por muitos para um impulso no turismo de cada um dos locais, levando a que muitas vezes, por via de uma maior abertura e sensibilidade para o turismo da parte de quem possui capacidade de decisão seja também possível a criação de parcerias quer com outras entidades da mesma natureza quer com operadores. Esta situação não acontece, ou tende a acontecer com uma menor intensidade, quando, inversamente, as entidades impulsionadoras possuem decisores que não estão ainda sensibilizados para o desenvolvimento do turismo de uma forma integrada.

Por outro lado, em termos de cultura organizacional existente nas entidades impulsionadoras, foram ainda identificadas as interações com outras áreas de atuação no interior das próprias entidades, nomeadamente com a área direcionada para o apoio ao desenvolvimento económico. Esta interação é feita sempre que os entrevistados recebem indicações, por parte de empreendedores, da sua intenção de constituição de um negócio de turismo na área de atuação da respetiva entidade impulsionadora. No entanto, esta é uma realidade que não se generaliza a todas as entidades impulsionadoras, existindo mesmo as que não possuem gabinete de apoio ao desenvolvimento económico/apoio ao empresário. Tal facto poderá ser impulsionador ou restritivo face à constituição de um ecossistema de apoio a empreendedores que se queiram instalar no território com um negócio ligado ao turismo.

No caso das entidades financiadoras, enquanto que uma trata-se de uma entidade pública, a outra é uma entidade privada, podendo ambas ter, na sua matriz de atuação, culturas organizacionais diferentes. No caso da entidade financiadora que possui uma natureza pública, são apontadas uma vez mais as restrições inerentes a qualquer entidade pública, nomeadamente no que se refere aos normativos legais em vigor e que são conducentes a níveis de burocracia mais elevados e inibidores de uma atuação mais rápida. Embora as soluções para o território possam ser encontradas, a sua implementação nem sempre é fácil.

Já no que se refere à entidade financiadora que possui um cariz privado, ao nível dos incentivos financeiros que disponibiliza a empreendedores e empresários no setor do turismo não existe espaço para alterações ou eventuais adaptações, uma vez que o que a entidade faz é gestão regional de fundos de financiamento cujas regras são emanadas a nível nacional.

Por fim, no que se refere às entidades ativantes, uma vez que são de cariz privado, as suas culturas organizacionais são mais flexíveis. É de resto esta flexibilidade que permite aos operadores adaptarem-se, com alguma rapidez, a todas as variações no mercado do turismo.

No caso da associação empresarial, esta possui naturalmente necessidade de cumprimento de regras de associativismo. No entanto, existem em todos os entrevistados desta tipologia de entidades referências à necessidade de cumprimento de normativos legais ligados com as empresas, com o setor onde atuam e com a área geográfica em que se localiza a sua atividade económica, o que nalguns casos tem vindo a despoletar situações de pequena tensão entre estas entidades e outros organismos.

É de resto de salientar referências às entidades de possuem a gestão das zonas portuárias e das áreas naturais respetivamente e a sua cultura organizacional bastante fechada, situação conducente a uma relação de alguma tensão.

Quando questionados sobre a cultura organizacional das outras entidades que atuam ao nível do turismo na Península de Setúbal, existiram indicações por parte das entidades privadas sobre o facto de sentirem, muitas vezes, uma relação mais difícil com as entidades públicas dada a sua cultura organizacional burocrática e eventualmente mais fechada. Contudo, entre as várias entidades públicas, quer se tratem das entidades impulsionadoras quer financiadoras, muitas vezes é indicado algum desconhecimento sobre a cultura organizacional dos restantes agentes que atuam na região e no setor em análise. É possível verificar algum conhecimento a esse nível quando existem ligações decorrentes de parcerias estabelecidas. No entanto, nem todas estas entidades possuem parcerias consolidadas que lhes permita posicionarem-se, em termos de cultura organizacional, face às restantes entidades.

3.1.2.3. O CONTEXTO INSTITUCIONAL E DE POLÍTICAS

No contexto institucional e de políticas foram colocadas questões ligadas às variáveis com maior influência nos resultados da organização, assim como noutras organizações que atuam no turismo da Península de Setúbal. Também neste contexto foi questionado a cada entrevistado que ações considerava importantes para que os resultados no turismo da Península de Setúbal fossem mais positivos.

Importa referir que o contexto político e institucional envolve quer as instituições que formalmente influenciam a economia através de políticas, legislação e demais regras, quer as instituições que informalmente conduzem ao estabelecimento de normas sociais e códigos de conduta.

QUADRO 10 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Institucional e de Políticas

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto
		Institucional e de Políticas
Impulsionador	Entrevista n.º 1	<p>A este nível, considera que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - os executivos estão muito centrados no perímetro do município; - o facto de existir uma grande procura de Lisboa; também levou a que atualmente se encontrem a fazer a atualização do plano estratégico de desenvolvimento turístico do concelho. - de uma forma geral, é importante que os eleitos para os executivos das câmaras municipais estejam mais despertos para a importância do setor do turismo. - não existe uma promoção desta zona pela ERT, uma vez que esta encontra-se mais centrada na promoção do turismo da zona de Lisboa, Sintra, eventualmente da zona da Arrábida; - não há nada declarado no incentivo para o investimento; - o município em si é descontinuo, situação que não ajuda a uma promoção integrada do turismo no mesmo.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	<p>De há 3 mandatos a esta parte, o turismo tem sido assumido como um setor estratégico, situação que não acontecia antes. Têm a perceção dos impactos positivos, nos últimos anos, graças ao facto de pertencerem a entidades locais/regionais e colaboraram com outros municípios. De momento, possuem ainda uma estreita colaboração com o município de Lisboa através de um projeto conjunto para o qual celebraram protocolo e cujas atividades têm vindo a dinamizar. Assumem uma lógica de trabalho muito por via das parcerias estabelecidas, inclusivamente têm sido uma das entidades que esteve na origem da constituição de algumas associações locais/regionais.</p> <p>A nível do turismo, todos os anos, por altura de fevereiro, realizam uma reunião conjunta com todos, nomeadamente empresas de animação. Embora o enoturismo se encontre já bem implementado enquanto produto turístico, em relação a outros setores ligados ao turismo, talvez fosse importante a região Arrábida ter ações conjuntas mais pressentes com a hotelaria e os restantes operadores e entidades que trabalham na área do turismo, até porque por vezes não se conhecem.</p>
Financiador	Entrevista n.º 3	<p>Inicialmente a área de intervenção da entidade era diferente, incluindo todo o distrito de Setúbal. Têm trabalhado muito, ao longo do tempo, com os agentes, por exemplo, com as adegas. Estas, inicialmente, não estavam concertadas entre si. A pouco e pouco a autoridade regional de turismo foi promovendo a ligação entre eles. Inclusivamente hoje existe a Rota dos Vinhos, que nasceu da vontade de instituições, empresários e particulares, e que é hoje uma rota dinâmica. Antigamente o turismo tinha um orçamento mais diminuto o interior das entidades. Hoje, Setúbal, Sesimbra e Palmela, Almada e Alcochete são municípios onde o turismo assume um papel importante. A própria entidade constituiu, por exemplo, a Centralidade Arrábida para trabalhar o produto turístico.</p>
Financiador	Entrevista n.º 4	<p>Em termos turísticos, os vários agentes/operadores recorrem muito à ERT para os apoios, assim como às câmaras municipais. Estas entidades, muitas vezes, levam os operadores consigo na participação em feiras do setor, com o objetivo de promover-los. A ERT tem feito um bom trabalho no desenvolvimento turístico da região, assim como a Rota dos Vinhos. No entanto, é preciso continuar a insistir. Os operadores têm vindo a articular entre si, mas é preciso continuar.</p>
Impulsionador	Entrevista n.º 5	<p>Vem já uma aposta, desde o executivo anterior, na área do turismo. Há 15 anos atrás o município encontrava-se integrado na grande região de turismo de Lisboa e Vale do Tejo, onde eram 33 municípios, nomeadamente municípios como Santarém. Nessa altura, não se identificavam com tal. Agora são 18 municípios integrados na Entidade de Turismo, 9 de cada lado do rio (Tejo). A atual Entidade de Turismo possui 5 eixos, que são eles Lisboa, o Arco Ribeirinho do Tejo, Cascais, Sintra e Arrábida. O município encontra-se integrado neste último eixo de atuação da Entidade de Turismo. Em termos de ações importantes, salienta a interligação entre todos. Destaca a ligação que o município tem tido com Sesimbra e com Setúbal, exatamente no desenvolvimento/consolidação de produtos turísticos.</p>
Ativante	Entrevista n.º 6	<p>Procura dar-se bem com todos os intervenientes, mas possui alguns constrangimentos com a autoridade de conservação da natureza. Considera que existe uma desorganização entre o público e o privado, dando como exemplo o facto do turismo ter ajudado a catapultar a economia nacional, mas existe um número elevado de restrições no que concerne à utilização dos recursos naturais para a atividade turística. Destaca o facto das empresas desta natureza serem as primeiras interessadas em não destruírem recursos naturais. Considera que deveria de existir uma análise de cada situação em particular, antes da emissão de pareceres por parte das autoridades nacionais e locais.</p> <p>Em termos de recursos patrimoniais, considera importante existirem monumentos abertos ao fim de semana, sendo que sente alguma falta de dinâmica a nível nacional.</p>

Ativante	Entrevista n.º 7	Existem apoios para o investimento que são importantes para as empresas. Começaram a aparecer há cerca de 20 anos atrás. A empresa já recorreu a alguns desses apoios e consideram que são muitas vezes importantes para as empresas. Contudo, a tributação hoje é gigante para as empresas, sobretudo para as empresas do setor do turismo porque esta é ainda uma atividade um pouco sazonal. Em termos público/privado, nos últimos 5 a 10 anos Setúbal começou a olhar para o turismo de outra forma, tendo feito investimentos significativos em termos de requalificação.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Por agora, o município ainda não consegue atuar turisticamente per si. Carece ainda de infraestruturas hoteleiras. É necessário que exista também uma malha de cooperação entre os operadores, tais como alojamento, animação turística e restauração. Há todo um conjunto de elementos que acrescem qualidade para o setor turístico. A política de intervenção territorial tem de ser una, sendo que o turismo será sempre influenciado tendo em atenção um conjunto de áreas que, não lhe estando ligadas diretamente, podem e influenciam de forma profunda o mesmo. É preciso haver produtos estruturados, de 1 a 2 dias para uma semana. Consideram que não será possível reterem os turistas mais do que uma semana. Não querem um turismo de massa, mas orientar a atividade para o turismo de família e para o turismo sénior, e captar também um turismo mais de negócio. De momento, está a falhar a formação específica empresarial, nomeadamente em línguas, atendimento ao público e planos de negócios.
Ativante	Entrevista n.º 9	Existe uma dualidade da Rota dos Vinhos da Península de Setúbal. Esta vai até ao Alentejo, tendo como área de atuação todo o Distrito de Setúbal, situação que decorreu um pouco da própria área de intervenção da antiga região de turismo, a Região de Turismo Costa Azul. A disponibilidade e maior interesse por parte das empresas que são associadas tem levado a um impacto positivo no desenvolvimento do setor. Têm assistido, progressivamente, a uma mudança de mentalidades. A associação procura potenciar a ligação entre os seus associados, nomeadamente nos apoios e incentivos disponíveis. Infelizmente não é possível à associação concorrer diretamente, mas procuram que os seus associados façam parcerias para apresentarem candidaturas. Têm atualmente um projeto com a associação nacional, sendo que no dia 21 irão receber uma visita de <i>benchmarking</i> . Todas as rotas serão visitadas, mas a da Península de Setúbal é a primeira, até por se tratar de um caso considerado de sucesso.

De entre as várias respostas obtidas ao guião de entrevista, constatou-se que as áreas de influência têm sido alteradas administrativamente ao longo das últimas décadas, o que trouxe alguns constrangimentos na atuação quer individual de cada entidade, quer no conjunto da região. O que se verifica, através das respostas de diferentes entrevistados, independentemente do tipo de entidade à qual pertençam, é que têm existido constrangimentos face à organização administrativa do território. Na verdade, a Península de Setúbal enquanto região não corresponde ao Distrito de Setúbal e, embora esta última organização administrativa esteja um pouco em desuso, existirão necessariamente alterações em termos entidades que atuam no território Península de Setúbal.

Esta mudança de mapa administrativo acarreta consigo uma atuação disforme sobre o que pode ser o território da Península de Setúbal. A primeira referência que foi efetuada pelos entrevistados foi ao facto da autoridade regional de turismo inicialmente existente no território, entretanto extinta, ter então como mapa de atuação o Distrito de Setúbal. Ressalve-se aqui que o distrito possui, para além de todo o território inerente à Península, também 4 dos 5 municípios do Alentejo Litoral (NUT III do Alentejo). Todo o raio de ação e consequentes projetos de desenvolvimento do turismo foram construídos, durante anos, sobre esta dimensão territorial, dando origem inclusivamente à área de ação de uma das entidades atuantes entrevistada.

Extinta então a entidade regional responsável pelo turismo no Distrito de Setúbal, o novo quadro administrativo para a promoção e desenvolvimento do setor colocou a Península de Setúbal, já sem os municípios do Alentejo Litoral, na entidade regional responsável pelo turismo da Região de Lisboa. A promoção turística de Península passa assim a estar integrada no conjunto da promoção turística de toda a Área Metropolitana, existindo uma delegação, em Setúbal, da entidade regional.

Esta modificação administrativa acarretou readaptações dos diversos atores locais com intervenção no turismo. Denote-se, através das entrevistas realizadas, que nem sempre as diferentes entidades se sentiram verdadeiramente integradas nas diferentes estratégias e consequentes ações de promoção do território ao nível do turismo. Existiu, de resto um sentimento de não integração numa estratégia que deveria ter sido conjunta. De resto, o que se denota é existência, ainda hoje, de entidades cujo perfil de intervenção não se encontra circunscrito à Península de Setúbal, e outras que ainda hoje mantêm parcerias com entidades localizadas quer na margem sul do Rio Sado, quer da Margem Norte do Rio Tejo. São, de resto, estas parcerias, que lhes permitem muitas vezes concertar estratégias e interesses que são, mais do que regionais, locais e cujas complementaridades para o seu desenvolvimento são fulcrais.

Por outro lado, denota-se uma maior consolidação nas entidades que, aos mais variados níveis, possuem uma estratégia ou um *core business* em que têm vindo a apostar e a consolidar a sua intervenção no território há mais tempo. Na maioria das entidades impulsionadoras assiste-se, através das respostas obtidas, que nalguns casos as entidades têm vindo a atuar sob um plano estratégico e de ação relativamente recente, quando não se encontram mesmo em fase de constituição da sua estratégia de intervenção ao nível do turismo e consequentes ações operacionais.

No que se refere às entidades financiadoras, verifica-se uma necessária adaptação por parte de uma delas às alterações administrativas que a promoção e desenvolvimento do turismo teve. Dessa forma, com uma área de abrangência inerente a toda a área metropolitana de Lisboa, existiu a necessidade de promover as áreas, no interior daquela, de acordo com características comuns entre elas e níveis de consolidação de recursos ou produtos turísticos semelhantes. Desta forma, no interior da Península de Setúbal, verifica-se a existência de várias áreas estratégicas de promoção turística, tendo as mesmas sido elencadas por alguns dos entrevistados.

No caso das entidades ativadoras, verificou-se também com alguma facilidade a questão da divisão administrativa da região onde se encontram inseridas, inerente às áreas de

intervenção e consequente tomada de decisão dos organismos oficiais com quem têm de contactar. No entanto, estas também indicam a pouca adequação que existe num conjunto de fundos de apoio e sistemas de incentivo existentes, que não têm em conta algumas das especificidades do turismo, nomeadamente a sazonalidade.

Dentro do contexto institucional e político, outra das questões colocadas prendeu-se com as variáveis com maior impacto no território em análise. De uma forma geral, para os entrevistados das várias tipologias de entidades destaca-se a atenção crescente que as várias entidades têm vindo a colocar no turismo. De facto, entre orçamentos das instituições mais significativos para a área, entre a crescente promoção integrada dos produtos turísticos e as melhorias que têm vindo a ser produzidas nalguns dos núcleos urbanos, as ações têm sido encaradas, ainda assim, se uma forma geral, como positivas. Verifica-se também um crescente trabalho de cooperação entre os vários atores locais, nomeadamente entre entidades ativantes, entidades financiadoras e entidades impulsionadoras. Contudo, ao nível das entidades ativantes, existe ainda algum desconforto com o que consideram ser a falta de ligação entre setor público e privado, com uma dicotomia entre o que são culturas organizacionais e visões diferentes de uma mesma realidade.

Por outro lado, face às ações positivas que integram quer a organização quer a Península de Setúbal, os entrevistados indicam, de uma forma geral, a constituição de parcerias. No entanto, ao nível das entidades ativantes, nem sempre estas parcerias surtem reais efeitos, uma vez que as divergências de ritmos de trabalho nem sempre torna compatível ações conjuntas que possibilitem aos turistas o acesso a experiências com base em produtos turísticos devidamente integrados. Por outro lado, no que se refere às entidades ativantes, as parcerias têm sido estabelecidas quer entre elas, quer entre aquelas e os operadores turísticos, mas também aqui, não só as parcerias estão muitas vezes circunscritas às entidades congéneres que se encontram mais próximas, em territórios geográficos contíguos, como ao nível dos operadores turísticos nem sempre essas parcerias são totalmente estabelecidas, por força de uma necessária mudança de mentalidades.

3.1.2.4. O CONTEXTO SOCIAL

Ao nível do contexto social, procurou-se aferir de que forma as redes informais e formais influenciam a atividade empreendedora, não só nos territórios onde as respetivas entidades atuam, mas também em toda a Península de Setúbal. Tal como indicado no capítulo dedicado à componente teórica do estudo, o contexto social direciona-se a dimensões de estudo ligadas à influência que as diferentes redes de contactos dos empreendedores exercem sobre estes

quando os mesmos procuram implementar um negócio. No que se refere ao setor do turismo na Península de Setúbal, pretendeu-se perceber, junto dos entrevistados, a existência de redes de contactos e eventuais níveis de influência destas na criação de negócios de turismo no território.

Estas redes de contactos tanto podem ter um cariz informal, ligadas muitas vezes à rede familiar e de amigos próximos do empreendedor, como podem-se revestir de um carácter mais formal, estando aqui ligadas a contactos produzidos com consultores, mentores, associações empresariais, entre outros.

QUADRO 11 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Social

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto
		Social
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Nas ações importantes destaca a promoção de uma maior cooperação entre todos. Considera, pois, que não tem existido a promoção de cooperação entre <i>stakeholders</i> . No caso concreto do município, não existe um gabinete de apoio ao empreendedorismo, o que não facilita a constituição de novas empresas. A atividade turística no município é ainda embrionária em termos de oferta de produtos turísticos, sendo pouco significativa a influência das redes informais.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	Sempre que algum empreendedor pretende trabalhar num determinado âmbito, a câmara municipal procura apresentá-lo a todas estas entidades. Denotam, pois, que têm surgido bastantes empresas ligadas ao turismo dentro do município. Consegue existir a promoção da cooperação, através até de alguns projetos como o IN2SET, que vão congregando todos os intervenientes. No caso dos vinhos, essa cooperação está consolidada, até pela intervenção da própria Rota dos Vinhos da Península de Setúbal.
Financiador	Entrevista n.º 3	A articulação entre as várias entidades continua a existir. Hoje em dia não se pode estar de costas voltadas. Têm de trabalhar em conjunto. O papel de apoio, para além da própria entidade, tem sido levado a cabo pelos municípios. Têm feito um trabalho no sentido de promover a cooperação entre diferentes <i>stakeholders</i> , sobretudo empresas do setor.
Financiador	Entrevista n.º 4	No âmbito das várias entidades que atuam nas redes formais de apoio ao empreendedorismo e ao turismo, englobam-se a ERT, as câmaras municipais, assim como a própria associação através dos apoios, por via dos sistemas de incentivo que gere. Eventualmente destacam-se algumas juntas de freguesia mais ativas na sua contribuição para serviços e/ou produtos turísticos. Destaca-se também a autoridade para a conservação da natureza, entidade que tem um papel muito importante por causa do licenciamento das atividades a serem desenvolvidas no Parque Natural da Arrábida e no Parque Marítimo Luís Saldanha. No entanto, face a esta última, os operadores queixam-se ainda do excesso de burocracia, bem como das muitas restrições existentes. Quanto às redes informais, nota-se que os operadores articulam-se informalmente entre si. Para muitos, entendem a concorrência como positiva, pois a existência da mesma valoriza o território. Os vários atores têm vindo a trabalhar no seu conjunto, sendo que se registam melhorias significativas, mas este trabalho tem de continuar. As mentalidades têm de mudar.

Impulsionador	Entrevista n.º 5	A interação com os municípios parceiros da centralidade Arrábida tem permitido o desenvolvimento de projetos e, consequentemente, do setor, permitindo o surgimento de novas empresas e consolidação das já existentes. O município começa a ser procurado por parte de grupos hoteleiros de maior dimensão, consequência do desenvolvimento de produtos turísticos ao longo do tempo que trouxeram novas oportunidades de investimento. Possuem um grupo informal, o Turisfórum, que é um grupo de trabalho onde, para além da câmara municipal, conta com a participação de operadores marítimos, alguns operadores de restauração, todos os hotéis e que tem por objetivo promover a discussão entre todos sobre o setor do turismo no território onde atuam. A procura aumenta, mas as instituições não conseguem responder de forma positiva (APSS e outros). Existe um conjunto de especificidades do território para o turismo de natureza, que é trabalhado em sintonia com os outros dois municípios integrados no eixo (Setúbal e Palmela). No caso de Setúbal, com a complementaridade entre rio/mar, e no caso de Palmela com a complementaridade com o vinho e queijo/peixe e serra.
Ativante	Entrevista n.º 6	Há mais espaço para mais empresas da área do turismo no território, quer de alojamento quer de animação turística. Mas considera que quem inicia uma atividade no turismo nem sempre sabe onde se pode dirigir. Em termos de parcerias, procura trabalhar com outros operadores turísticos, nomeadamente adegas ou os operadores de animação turística.
Ativante	Entrevista n.º 7	No desenvolvimento dos programas, têm procurado estabelecer parcerias com outros operadores, como alojamentos e outras empresas de animação turística. A própria ERT tem sido também impulsionadora de tal, trazendo turistas. Em termos de redes de apoio informais, inicialmente houve um apoio das famílias, mas a constituição e crescimento da empresa foi muito o resultado do esforço da equipa interna. Agora começam a ter mais parcerias, sendo que estão a tentar formal uma associação de empresas de animação turística, mas mais local.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Uma vez que setor do turismo, no município, tem ainda uma evolução recente, os verdadeiros impactos não se conseguem ainda analisar na sua globalidade. Todas as entidades têm um papel na promoção e consolidação do setor. Trata-se de um trabalho de cooperação que ainda está em evolução. É necessário mudar mentalidades. Trata-se de um trabalho de cooperação que ainda está em evolução.
Ativante	Entrevista n.º 9	Trabalham para os seus associados, e procuram desenvolver atividades que promovam o enoturismo, em conjunto com aqueles. O papel dos municípios tem sido importante, uma vez que não raras vezes acabam por ceder recursos, nomeadamente humanos, para esta tipologia de entidades. Ao nível das redes informais, as empresas que são aderentes à associação, essencialmente no que diz respeito às empresas vitivinícolas, tratam-se de empresas familiares. As gerações mais novas estão mais despertas para um envolvimento diferente no desenvolvimento de atividades e enoturismo, estando muito mais disponíveis. No entanto, embora tenham surgido novas adegas, trata-se de uma área onde a grande maioria das empresas existentes já se encontra a atuar há muitos anos. O papel de apoio tem sido assumido, a partir do momento que existe um interesse e envolvimento de todos. Não é perfeito, mas existe um envolvimento de todas as entidades que atuam no setor para a promoção dos vinhos de região, associado quer à gastronomia, quer ao enoturismo.

Uma vez mais, foi referida a importância do trabalho em parceria, pelos vários entrevistados. Ao nível das redes formais, foram destacadas as parcerias estabelecidas entre as várias entidades impulsionadoras, através de protocolos ou sob a estratégia da entidade regional para o turismo, com outras entidades congéneres, dentro e fora da região, assim como com entidades financiadoras ou com entidades ativantes.

Já no que se refere às redes informais, algumas entidades impulsionadoras referem o facto de terem surgido parcerias de trabalho, de nível informal, entre operadores turísticos, nalgumas zonas da Península de Setúbal.

Ao nível das entidades ativantes, as redes formais e informais variam um pouco conforme a tipologia de *core business* das próprias entidades. Por um lado, ao nível do enoturismo, a entidade entrevistada resulta de uma formalização de rede de parceria entre operadores que

atuam no setor. No que se refere às parcerias informais, o que se verifica é que as entidades socorrem-se muito da organização entre si, de forma mais informal, para o desenvolvimento das atividades, para que não existam eventuais sobreposições, sobretudo na utilização de recursos e infraestruturas. Na verdade, esta cooperação tem como objetivo proporcionar aos turistas uma experiência integrada, numa lógica que se pode definir de procura de fidelização de clientes e consolidação de segmentos de mercado.

Ao nível da promoção que tem sido feita para a cooperação entre os diferentes *stakeholders* com intervenção no turismo da Península de Setúbal, embora seja reconhecido o esforço que tem sido feito por algumas entidades nesse sentido, existem ainda pontos de melhoria. Ao nível das entidades ativantes, foram indicados alguns estrangulamentos no desenvolvimento de atividades e consolidação de produtos turísticos face ao desajuste e posicionamento considerado fechado por parte de algumas entidades com responsabilidade na gestão do território.

No que diz respeito às entidades impulsionadoras, consideram não existir ainda uma base de promoção integrada da região, mesmo quando são referidas zonas como a Arrábida ou o Arco do Tejo e não a totalidade da Península de Setúbal. As potencialidades de cada local existem e os recursos de que cada um dispõe são complementares com os restantes. Contudo, não se encontra ainda uma integração mais efetiva no espaço de atuação de todos para que a região seja promovida como uma só, de forma integrada e sustentável.

3.1.2.5. O CONTEXTO TEMPORAL

Um dos últimos contextos sobre o qual foram formuladas questões aos entrevistadas foi o contexto temporal, prendendo-se este essencialmente com a evolução que o sector tem vindo a ter nos últimos anos. Isto porque qualquer setor económico sofre de influências da dimensão temporal, possuindo modificações várias, desde a sua constituição até ao seu declínio.

QUADRO 12 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Temporal

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto
		Temporal

Impulsionador	Entrevista n.º 1	Considera que o turismo, enquanto setor económico, tem vindo a crescer, nos últimos anos. O setor, hoje, tem outro destaque. Existe uma grande procura de destinos como Lisboa, e inclusivamente o município começou já a receber mais turistas, em consequência da evolução do turismo na capital. A par desta situação, também se tem observado o aumento gradual do número de alojamentos turísticos e outros. Recebem grupos de turistas que ficam alojados no município, porque o alojamento fica mais em conta e estão a 20 minutos de viagem de barco para Lisboa.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	De uma forma geral, consideram que estão nas boas graças porque, na verdade, Portugal tem ganho inúmeros prémios ao nível do turismo. Há uns anos atrás, o turismo era considerado uma área inovadora, mas ainda com pouco destaque. Tal não se regista agora. É importante que se tenha capacidade de controlar e ir pelo bom caminho, porque quando começa a ser em excesso as coisas tornam-se complicadas e os destinos começam a não ser seguros. Antigamente recebiam muitos turistas do mercado interno alargado (Portugal e Espanha). Neste momento, possuem o mercado francês muito emergente. O setor do turismo, no município, tem-se vindo a consolidar. A perceção de evolução do turismo é essencialmente no interior do município, se bem que têm alguma perceção da evolução na Península de Setúbal pelo facto de alguns dos empreendedores possuírem negócios também noutros pontos daquele território.
Financiador	Entrevista n.º 3	O turismo é muito dinâmico. Há um boom de turismo nalgumas áreas, quando noutras verificam-se, por exemplo, problemas de segurança. Temos que nos adaptar. O problema é a mentalidade. Esta leva tempo a mudar. No caso da restauração, é fundamental saber atender, o que implica saber línguas estrangeiras, saber colocar os talheres, saber servir o vinho. Para tal, é essencial a formação. Existem hoje também já o surgimento de transportes específicos, por exemplo, o surgimento a pouco e pouco dos <i>tuk-tuk</i> . Vão surgindo pontualmente, conforme veem uma oportunidade de negócio.
Financiador	Entrevista n.º 4	O turismo tem vindo a crescer. Lisboa não está ainda tão saturada em turistas como se poderá eventualmente indicar, embora se possa verificar de que forma se tem desenvolvido. Acaba por ser um ponto ainda de grande atratividade, até pelo facto de ser capital. Verifica-se ainda uma grande assimetria entre Lisboa e as outras regiões. A Península de Setúbal ainda mais sofre com isso, porque ainda não consegue mostrar a sua atratividade. Têm vindo a surgir mais empresas no setor e no território. Regista-se um crescimento de empresas de animação turística, com o desenvolvimento de atividades em espaço aquático, eventos e enoturismo.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	O alojamento local está muito na moda. O crescimento de Lisboa e o turismo desta também ajudam. Neste momento, o território está focado em receber bem. Em termos de procura, quando atingiram 60% de taxa de ocupação, passaram a ter procura de grandes grupos de hotéis. Consideram que os grandes grupos hoteleiros perceberam que há massa crítica no território. Os operadores pequenos, necessariamente que também crescem, e muito, impulsionados pelo crescimento global do setor no território. Crescem muito pois há procura.
Ativante	Entrevista n.º 6	A saída do país da crise deveu-se ao turismo. Considera pois, que a evolução é positiva e existe espaço para mais alojamentos turísticos
Ativante	Entrevista n.º 7	O setor tem vindo a crescer, de uma forma geral. Também em Setúbal o setor tem vindo a ganhar uma dimensão maior, com uma maior procura por parte de turistas. O turismo de natureza é recente em Portugal. São associados de associação de empresas de animação turística, sendo que esta ajudou a que se estrelesse regulamentação para o setor. Inicialmente a observação de golfinhos não tinha regulamentação, esta só foi estabelecida em 2006. O ICNF tem feito também um caminho. Hoje em dia existem 22 licenças de empresas para a observação de golfinhos. No entanto, também se deveria ter fechado e ter ações de fiscalização, até para não existirem eventuais abusos. Porque ter golfinhos tem de ser diferenciado, porque não é igual nos Açores ou no Sado. Hoje em dia o cliente é também mais informado. Nos últimos 5 a 10 anos Setúbal começou a olhar para o turismo de outra forma, tendo feito investimentos significativos. O número de empresas no setor cresceu, o que foi um caminho próprio de Setúbal.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Também beneficiaram do desenvolvimento do turismo em Portugal, mas tiveram de perceber qual a estratégia a seguir. Nos últimos anos sugeriram bastantes empresas de animação turística.

Ativante	Entrevista n.º 9	Também sentem o <i>boom</i> turístico, porque Setúbal também se tem desenvolvido muito em termos turísticos, em resultado do <i>boom</i> turístico de Lisboa, mas também em resultado de programas televisivos em Setúbal (novelas) e pelo próprio trabalho no setor do turismo. No caso concreto do setor onde atuam, têm também verificado uma maior disponibilidade e interesse por parte dos empresários exatamente para a consolidação do produto turístico enoturismo. No setor onde atuam, com o produto vinhos como centro, as empresas, na sua maioria, já se encontram estabelecidos há muitos anos, tratando-se de empresas essencialmente familiares que têm passado entre gerações. No entanto, ainda assim, têm vindo a assistir ao surgimento de novas empresas, embora o setor dos vinhos não seja, na região da Península de Setúbal, dos setores onde mais surgiram empresas novas, dadas as suas características.
----------	------------------	--

Os vários entrevistados são unânimes de que o setor do turismo tem tido uma enorme evolução nos últimos anos. Na perspetiva geral, os entrevistados consideram que o setor ganhou uma maior dimensão nos últimos anos. Acima de tudo, os últimos anos pautaram-se por um aumento elevado da procura do nosso país, por força de Portugal ter ganho alguns prémios de turismo a nível internacional, o que catapultou cidades como Lisboa e Porto para o centro da procura turística. Consideram ainda esta evolução positiva, sendo que alguns dos entrevistados ligados às entidades impulsionadoras indicaram não existir interesse num turismo massificado, mas antes sustentável.

Em termos de evolução do setor, destacam-se ainda, em consequência do boom turístico que se tem vindo a verificar, que mesmo na Península de Setúbal, os turistas que visitam este território provinham essencialmente do mercado interno, ou seja, Portugal e Espanha. Atualmente, verifica-se a visita de turistas oriundos de países como França. Com esta evolução, cresceu igualmente a presença do número de operadores turísticos no território em análise. Alguns deles, de acordo com os entrevistados, não possuíam qualquer ligação anterior com a Península de Setúbal, sendo que vieram pela afinidade com o território, mas também pelo potencial que o mesmo oferece, aliado às oportunidades que surgem com a evolução do setor na área metropolitana de Lisboa. Este tem sido, de resto, o impacto que a evolução do turismo tem tido na Península de Setúbal, observando-se, por um lado, a fidelização de clientes quando, nalguns casos, os turistas continuam a visitar a região mais do que uma vez, e por outro, o facto da proximidade com Lisboa ajudar a que os turistas que visitam a capital possuem interesse em visitar também a Península de Setúbal.

3.1.2.6. O CONTEXTO ESPACIAL

Por fim, os diferentes entrevistados foram questionados sobre o contexto espacial, ou seja, de que forma tem sido a evolução do setor no território. Tal como indicado na componente teórica do presente estudo, o modelo de análise de Autio *et al* (2014) considera, no âmbito do contexto espacial, a mobilidade do empreendedorismo inovador entre diferentes áreas geográficas, tendo em atenção as diferentes regulamentações que o podem afetar.

QUADRO 13 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre o Contexto Espacial

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto
		Espacial
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Como perceção, considera que muitos outros municípios da Península também não têm ainda uma oferta integrada de produtos turísticos que destaquem a região no seu todo. Falta estratégia para criar/desenvolver recursos em produtos, uma vez que não existe uma linha condutora regional em que que procure perceber o que se quer promover, quando e onde. Existe uma fraca organização ainda a este nível.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	Tiveram, em 2017, um aumento de 37% em relação à hotelaria no concelho, o que é bastante significativo e que foi o saldo mais elevado dentro da região de Lisboa. Muitos dos empreendedores são de fora da região e vêm para o município abrir os seus negócios na área da hotelaria ou da restauração. O município tenta inserir os novos empreendedores que vêm de fora e que aqui se estabelecem no contexto do próprio município. Em relação à Península não têm esse conhecimento.
Financiador	Entrevista n.º 3	As acessibilidades para a Península de Setúbal, é de referir que antigamente o rio (Tejo) era atravessado de barco. Atualmente, era necessária outra ponte. Quanto ao aeroporto, é fundamental a existência de outro, pois o atual é um caos. Têm surgido empresas nas várias áreas ligadas ao setor do turismo, nomeadamente de animação turística. Um exemplo é evolução que os Campos de Golfe tiveram na Península, sendo que hoje todos possuem a componente de alojamento e restauração, para além de se coordenarem entre si na promoção de eventos e atividades ligadas ao golfe. Tem procurado, juntamente com os municípios e as empresas do setor, promover um turismo integrado através da constituição de produtos turísticos baseados nos recursos existentes na região.
Financiador	Entrevista n.º 4	Há uma grande consolidação do que já existia. Têm vindo a surgir mais empresas no setor e no território. A ERT tem feito um bom trabalho no desenvolvimento turístico da região, assim como a Rota dos Vinhos. Existe ainda a falta de fazerem mais promoção das particularidades de cada uma das regiões, que exige também uma promoção interna.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	Atualmente, o município tem fechado o ano com taxa de ocupação de cerca de 70%, que é superior a Lisboa. Conta com 2600 camas em alojamentos locais. O território consegue viver bem com o crescimento do turismo e aproveitar.
Ativante	Entrevista n.º 6	Considera que há espaço e que têm inclusivamente surgido mais alojamentos, mas há ainda bastante para ser feito. A Arrábida, enquanto Património da Humanidade, está mal explorada. Face à questão da proteção dos recursos naturais, e da sua utilização para fins turísticos. Verifica que nem sempre existe uma boa interligação entre os vários produtos e serviços turísticos no território.
Ativante	Entrevista n.º 7	O setor tem vindo a apresentar um maior dinamismo. Contudo, na área em que atuam consideram que começa a faltar fiscalização às empresas entretanto licenciadas. No caso das atuais dragagens do Sado, são contra elas e pensam que irá ter um impacto bastante negativo nos recursos naturais e nas atividades que lhe estão ligadas. Setúbal poderia ter mais turismo, mais avançado, mas não para turismo de massas. O desenvolvimento do setor em Setúbal é recente, tem cerca de 5 anos. É preferível ter um turismo de qualidade e mão massificado.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Tem de existir diálogo e intervenção entre as várias entidades. Exemplo disso é o aeroporto do Montijo e os impactos que efetivamente este pode ter para a região. A Península de Setúbal possui recursos naturais, patrimoniais e culturais únicos, que caracterizam a sua singularidade. Um dos recursos que tem vindo a ser trabalhado como produto turístico é a Arrábida, sendo o trabalho com os municípios parceiros da Centralidade Arrábida bastante importante.

Ativante	Entrevista n.º 9	O turismo da Península de Setúbal está cada vez mais articulado. As entidades supra vão agregando mais as outras entidades. A existência de todo um conjunto de produtos e de atividades que têm vindo a procurar promover o turismo na região de forma integrada. Em relação aos apoios às empresas e empreendedores, as câmaras municipais e a ADREPES estão sempre a fazer ações de informação para divulgação dos apoios. Tem-se assistido a uma relação cada vez maior, para a promoção de produtos turísticos da região.
----------	------------------	--

De facto, a ligação com o contexto anterior (temporal) é notória, uma vez que todos indicam que a evolução tem sido, de uma forma geral, grande. Efetivamente o território tem conhecido mais a visita de turistas, até pelas acessibilidades que a Península de Setúbal possui com a Capital, consideradas boas de uma forma geral. No entanto, a interação entre os produtos turísticos e os serviços deveria de ser maior, uma vez que nem sempre as visitas dos turistas são compatíveis com horários de visita a monumentos ou algumas entidades ligadas ao setor. Verificam-se alguns constrangimentos e denota-se um pouco a vinda de turistas para pernoitar, nalgumas das zonas da região, devido ao facto do alojamento na capital ser mais caro. Contudo, procuram utilizar os transportes públicos ou viaturas alugadas para procederem a visitas na zona norte do rio Tejo, quer se trate de Lisboa, quer se trate de zonas como Cascais e Sintra.

O caminho de melhoria tem sido efetuado, e as diversas entidades têm procurado interagir para a promoção do setor de forma integrada e em estreita colaboração entre todos.

3.1.2.7. A INTERLIGAÇÃO ENTRE OS DIFERENTES CONTEXTOS

A última questão colocada aos entrevistados teve como objetivo compreender a perceção de cada um sobre a interligação entre os diferentes contextos abordados nas questões anteriores.

O desenvolvimento de um ecossistema de apoio ao empreendedorismo compreende as diferentes dimensões consideradas nos vários contextos abordados ao longo da entrevista. É nas interligações entre os diferentes contextos, num dado território e num dado setor económico, que é possível perceber se existe, ou não, uma base de apoio ao empreendedorismo. Isto porque a ligação entre as diferentes instituições, no seu raio de intervenção, pode possibilitar ou barrar o aproveitamento das oportunidades existentes por parte de quem pretende iniciar o seu negócio.

Ao nível da interligação entre os vários contextos, os entrevistados procuram fazê-lo ao longo da entrevista. Contudo, nem sempre essa noção de interligação ficou devidamente

compreendida, sendo que se optou sempre por questionar, no final, sobre a mesma de forma direta.

QUADRO 14 – Informação Recolhida nas Entrevistas sobre a Interligação entre os Vários Contextos

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Interligação entre Contextos
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Considera que esta interligação é ainda muito fraca, impossibilitando uma estratégia conjunta e integrada de todos para a promoção da Península de Setúbal.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	Quase todos os municípios têm esse tipo de preocupação. No caso específico do município, procuram promover essa interligação entre os vários atores que atuam no interior do município. Todos, no seu conjunto, nem sempre conseguem uma interligação mais macro.
Financiador	Entrevista n.º 3	A Península de Setúbal ainda possui muitos locais por explorar. Tem uma componente rural ainda pouco explorada
Financiador	Entrevista n.º 4	A oferta existente é já bastante integrada e consolidada. Os operadores também se têm articulado entre si. Mas é preciso uma mudança de mentalidades.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	Na verdade, procuram não perder a alma, uma vez que toda a origem é a pesca. É nessa base que têm procurado apoiar o desenvolvimento do turismo.
Ativante	Entrevista n.º 6	Considera ainda bastante complicada essa interação e interligação.
Ativante	Entrevista n.º 7	Existe ainda necessidade de uma maior interligação entre algumas entidades que cuja atuação tem impacto no turismo e os operadores.

Impulsionador	Entrevista n.º 8	Há outros intervenientes do turismo, com quem o município se relaciona. É o caso da APSS e do INCF, devido quer o rio sado e a zona portuária que lhe está inerente, quer devido ao parque natural da Arrábida. No caso do ICNF, e face às críticas que às vezes lhe são tecidas por parte dos operadores turísticos, o mesmo tem feito um caminho para que não seja tão fechado, mas nem sempre é fácil a relação com as empresas.
Ativante	Entrevista n.º 9	Tem vindo a crescer essa interligação. Podia estar melhor, mas tem existido um esforço, por parte das várias entidades para essa interligação.

Destaca-se o interesse para que a Península de Setúbal mantenha a sua alma e não caia na tentação da promoção de um turismo de massas. Por outro lado, a interligação é ainda um pouco complicada e carece de um maior trabalho entre todas as entidades envolvidas.

Na verdade, para as várias tipologias de entidades que atuam no turismo da Península de Setúbal, percebe-se facilmente que a interligação entre os diferentes contextos, ou é inexistente, ou tem vindo a surgir nos últimos anos. No entanto, para quem considera que tem vindo a surgir uma interligação, não deixa de apontar o facto de esta ser ainda insipiente, o que promove de forma frágil o apoio ao empreendedorismo.

3.2. DISCUSSÃO

Ao longo das diferentes entrevistas, bem como do próprio *focus group*, foi possível apreender a dinâmica que tem sido constituída na Península de Setúbal no que se refere ao setor do turismo, setor este que se procura estabelecer no território em estudo, e os impactos que a mesma tem tido no apoio ao empreendedorismo.

O desenvolvimento de um setor económico como o turismo, de forma sustentável, pressupõe todo um conjunto de estratégias, planos de ação e consolidação de atuações aos mais diferentes níveis. Desta forma, através do modelo de Autio *et al* (2014), com um enfoque no empreendedorismo e nos níveis de inovação que lhe estão inerentes, através da análise dos diferentes contextos, foi possível ter uma perceção do funcionamento do ecossistema de empreendedorismo no setor e região em estudo.

O modelo utilizado, tal como abordado no primeiro capítulo, reflete os diferentes contextos que influenciam o empreendedorismo e a inovação que lhe está associada. É de referir que estes diferentes contextos indicados por Autio *et al* (2014) não podem ser dissociados uns dos outros. As especificidades que cada um apresenta são complementares entre elas e é na agregação da totalidade dos contextos que é possível verificar-se se existem, ou não,

indicadores de ação que proporcionem o desenvolvimento e/ou consolidação de um ecossistema de empreendedorismo. “These contexts are interrelated... We see the interplay between variations in these contextual elements and entrepreneurs as constituting different entrepreneurial innovation ecosystems that generate different types of entrepreneurial innovation” (Autio *et al*, 2014:1100).

Desta forma, as entrevistas realizadas seguiram as especificidades dos diferentes contextos inerentes ao modelo de Autio *et al* (2014), por forma a ser possível uma compreensão mais aprofundada do que o *focus group* proporcionava perante um eventual ecossistema de apoio ao empreendedorismo direcionado para o turismo na Península de Setúbal. Assim, foi possível analisar as perceções dos entrevistados sobre os diferentes contextos, bem como na relação destes dentro da Península de Setúbal e o nível de empreendedorismo presente nesta região.

O primeiro contexto abordado nas entrevistas foi o contexto industrial e tecnológico, tal como indicado anteriormente. Trata-se de um contexto que, de acordo com o modelo utilizado, pressupõe a verificação do ciclo de vida de produtos e apropriação de tecnologia para o seu desenvolvimento por parte das empresas. Não só se trata de um contexto direcionado para a análise dos produtos e o seu estágio no ciclo de vida, como procura compreender igualmente a arquitetura das tecnologias utilizadas em termos de atributos.

Ao nível da evolução do setor do turismo na Península de Setúbal, é possível observar, no contexto industrial, que os entrevistados consideram que a maioria dos produtos estão ainda numa fase inicial de ciclo de vida. Em termos de perspetivas semelhantes, muitos dos entrevistados encontram-se inseridos em organizações que promovem, de alguma forma, recursos e produtos turísticos, mesmo quando não se tratam de operadores turísticos. O que se observa é que o setor do turismo ainda se apresenta, ao nível desta região, como um setor económico emergente, em que facilmente se observa a existência de todo um conjunto de organizações que tem procurado impulsionar produtos turísticos que possam ser, posteriormente, dinamizados pelos operadores. Inclusivamente, esta tem sido uma estratégia levada a cabo por uma das entidades financiadoras.

QUADRO 15 – Perspetivas sobre o Contexto Industrial e Tecnológico

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto Industrial e Tecnológico	
		Perspetivas semelhantes <i>Onde convergem</i>	Perspetivas diferentes <i>Onde divergem</i>
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Entidade que tem procurado desenvolver atividades de promoção turística do território onde atua, para o consequente desenvolvimento de produtos turísticos. Os produtos turísticos encontram-se em fase inicial do ciclo de vida.	Possui essencialmente recursos turísticos e não produtos turísticos. Não existem projetos intermunicipais para a área do turismo.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	Entidade que tem procurado desenvolver atividades de promoção turística do território onde atua, para o consequente desenvolvimento de produtos turísticos. Possui trabalho em conjunto com outros municípios, pelo que procuram promover atividades conjuntas com os parceiros. Enoturismo encontra-se consolidado.	
Financiador	Entrevista n.º 3	A entidade tem como objetivo promover o turismo. Dinamiza atividades de promoção turística para o desenvolvimento de produtos turísticos. Passaram, mais tarde, esses produtos/serviços/atividades para os operadores. Indica existirem já produtos turísticos consolidados: enoturismo, sol e mar, golfe. Financia atividades/projetos de turismo.	Possui eixos estratégicos de desenvolvimento do turismo no território, uma vez que atua em toda a área metropolitana de Lisboa, o que incluiu a Península de Setúbal. Tal surgiu da necessidade de agrupar recursos turísticos. Indica existirem já produtos turísticos consolidados: enoturismo, sol e mar, golfe.
Financiador	Entrevista n.º 4	Financia atividades/projetos de turismo.	Não possui qualquer atuação na promoção turística do território.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	O território em que a entidade atua possui alguns produtos turísticos já consolidados: sol e mar, turismo de natureza.	Não desenvolve produtos turísticos, uma vez que, dadas as características do território, esse desenvolvimento é efetuado diretamente pelos operadores. O território em que a entidade atua possui alguns produtos turísticos já consolidados: sol e mar, turismo de natureza.
Ativante	Entrevista n.º 6	Apresenta diferentes serviços que são complementares entre eles. Produtos encontram-se em fases diferentes de ciclo de vida. Possui serviços/produtos em início do seu ciclo de vida (serviço de casamentos).	Empresa sofreu uma visível evolução ao nível da tipologia de serviços prestados, ao longo da sua existência.
Ativante	Entrevista n.º 7	Apresenta diferentes serviços que são complementares entre eles. Produtos encontram-se em fases diferentes de ciclo de vida. O produto turístico de observação de golfinhos encontra-se já consolidado. Possui serviços/produtos em início do seu ciclo de vida (<i>birdwatching</i>).	O produto turístico de observação de golfinhos encontra-se já consolidado, mas ainda possui espaço para crescimento em termos de mercado.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Entidade que tem procurado desenvolver atividades de promoção turística do território onde atua, para o consequente desenvolvimento de produtos turísticos. Passaram, mais tarde, esses produtos/serviços/atividades para os operadores.	

Ativante	Entrevista n.º 9	<p>Entidade que tem procurado desenvolver atividades de promoção turística do território, no seu caso concreto, ligadas ao enoturismo. Passaram, mais tarde, esses produtos/serviços/atividades para os operadores.</p> <p>Enoturismo encontra-se consolidado (em fase de maturidade).</p>	Realiza ações de formação para os operadores seus associados.
----------	------------------	--	---

No entanto, nem sempre as perspetivas sobre o contexto industrial e tecnológico coincidem entre os diferentes entrevistados. Conforme a sua área de intervenção na região, há quem considere que não existem ainda produtos turísticos, mas sim todo um conjunto de recursos turísticos que necessitam de uma estratégia de agregação e posterior consolidação para que se possam transformar em produtos turísticos e assim aumentar a procura por parte de turistas nacionais e estrangeiros.

Pese embora o facto de muitas das organizações onde os entrevistados se encontram procurarem uma interação entre si com base em eixos de atuação supraconcelhios/regionais, o certo é que esta não é a perspetiva de todos os que foram questionados quanto a esse propósito. Para um dos entrevistados, não existem projetos intermunicipais ao nível do turismo, o que denota que, para além do turismo se tratar de um setor emergente na Península de Setúbal, o mesmo não possui o mesmo ritmo de desenvolvimento em toda a região, existindo pois divergências no arranque e desenvolvimento do mesmo. Por outro lado, nem todos os intervenientes se consideram assim integrados nas estratégias traçadas ao nível da grande região da Área Metropolitana de Lisboa, onde se encontra a Península de Setúbal.

Em suma, aquando da realização das diversas entrevistas, verificou-se que a grande maioria dos produtos turísticos existentes na Península de Setúbal tratam-se de produtos ainda numa fase inicial do ciclo do seu ciclo de vida. Na verdade, são poucos os produtos turísticos que se encontram consolidados, existindo indicação, por parte dos entrevistados, essencialmente para o enoturismo como produto turístico entretanto consolidado na região, se bem que ainda com espaço para algum crescimento.

Ao nível da tecnologia, verificam-se poucas referências à tecnologia utilizada, sendo que o recurso à mera utilização de sítios de Internet para promoção turística é, ainda assim, o mais comum. Para este primeiro contexto, o que se verifica é que o turismo na Península de Setúbal encontra-se ainda numa fase de arranque nas atuações dos diferentes atores chave para um desenvolvimento sustentável daquele e, consequentemente, para a existência de um ecossistema de suporte ao empreendedorismo. É de referir que o setor do turismo, dada a natureza de serviços subjacentes, possui um potencial de inovação que pode ser considerado elevado. Uma vez que os turistas procuram uma dada experiência, quando procuram um

determinado local, a própria experiência tem de ser ela única, podendo ter muitas vezes aliada à mesma componente fortes de tecnologia, tais como visitas virtuais a locais, alojamento com monitorização e serviços proporcionados por tecnologia de topo, entre outros. A potenciação de um empreendedorismo inovador é algo que se encontra ainda numa fase inicial no que diz respeito ao contexto industrial e tecnológico, o que pode implicar, de acordo com o modelo estudado, uma taxa mais elevada de entrada de novas empresas em processos de imitação de produtos já existentes. “Early stages of industry life cycle might witness high rates of entry due to imitation and bandwagon effects, which we could expect to operate primarily through selection. In later stages, industry structural conditions and resource munificence may exercise salient influences on entrepreneurial innovation (Aldrich and Fiol, Klepper and Simmons, Wade, Acs and Audretsch e Castrogiovanni citados por Autio et al, 2014:1100). Este contexto trata-se pois de um contexto que possui ainda a necessidade de desenvolvimento de algumas características, nomeadamente ao nível de uma maior apropriação de tecnologia.

O segundo contexto abordado ao longo das entrevistas foi o contexto organizacional, integrado igualmente no modelo da Autio *et al* (2014) e que reflete a influencia da cultura organizacional, práticas, experiência, conhecimento e competências existentes nas organizações. “In this issue, Stuart and Liu (2014) examine the effect of organizational incentives on entrepreneurial innovation by employees, while Agarwal and Shah (2014) discuss the different types of knowledge relating to entrepreneurs emanating from different organizational contexts” (Autio et al, 2014:1100).

Desde já é de denotar perspectivas divergentes, muito por força de algumas organizações tratarem-se de entidades públicas e outras, em contraponto, serem entidades privadas. Por outro lado, o seu papel no turismo também é condutor a perspectivas que são divergentes entre si com alguma facilidade, uma vez que foram entrevistados quer operadores turísticos, quer municípios, quer entidades que financiam empresas e projetos de turismo.

No entanto, mesmo quando as organizações possuem naturezas similares, nem sempre as perspectivas são necessariamente convergentes.

QUADRO 16 – Perspetivas sobre o Contexto Organizacional

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto Organizacional	
		Perspetivas semelhantes <i>Onde convergem</i>	Perspetivas diferentes <i>Onde divergem</i>

Impulsionador	Entrevista n.º 1		<p>A estrutura onde se enquadra o Gabinete de Turismo não está ainda dimensionada para as atividades económicas, nem existe gabinete de apoio ao empresário/desenvolvimento económico.</p> <p>Falta estratégia para criar/desenvolver e transformar recursos em produtos turísticos.</p>
Impulsionador	Entrevista n.º 2	<p>A entidade tem vindo a desenvolver protocolos e trabalho conjunto com outras entidades, para lá do seu território de atuação.</p> <p>O atual vereador esteve anteriormente ligado ao desenvolvimento do turismo no território, o que leva a uma maior perceção sobre o setor (e a uma aposta estratégica no mesmo).</p>	
Financiador	Entrevista n.º 3	Existência de constrangimentos inerentes ao facto de ser uma entidade pública.	
Financiador	Entrevista n.º 4		Os incentivos financeiros que gere encontram-se atribuídos sob regras que são nacionais.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	O turismo tem sido uma aposta estratégica dos últimos executivos da entidade.	Plano estratégico para o setor que necessita de ser repensado nalguns pontos.
Ativante	Entrevista n.º 6	Considera que existe uma desorganização entre público e privado. Tem como perceção o facto das entidades públicas serem bastante rígidas.	
Ativante	Entrevista n.º 7	<p>As parcerias são essenciais.</p> <p>Entre as empresas que atuam no setor e possuem a mesma tipologia de serviços turísticos, começa a existir a cooperação e organização entre as mesmas.</p>	
Impulsionador	Entrevista n.º 8	<p>Têm uma relação de proximidade com as restantes entidades e operadores.</p> <p>Os técnicos possuem liberdade para apresentarem projetos ao executivo. Há uma relação de abertura com a Presidente, que possui o pelouro do turismo.</p>	A entidade tem vindo a sofrer alterações na sua orgânica.
Ativante	Entrevista n.º 9	Procuram ter uma relação de proximidade com os operadores associados.	Tem de cumprir com os normativos legais que se encontram inerentes ao associativismo, dada a natureza da entidade.

De entre as várias perspetivas apontadas, verifica-se com alguma facilidade uma divergência significativa na atuação das entidades. Observa-se pois que, nalguns casos, a estrutura de turismo das organizações não se encontram ainda dimensionadas para as necessidades do setor no território, ou encontram-se ainda em alterações para que possam ser feitos os devidos ajustes ao tentarem ir ao encontro da necessária dinamização do turismo.

O que se observa também é que quanto mais sensibilizados para o turismo estiverem os dirigentes das entidades impulsionadoras, maior capacidade de dinamização do setor no território poderão ter, à partida, as organizações.

Por outro lado, observam-se nalguns dos entrevistados a abertura das organizações que representam para o trabalho em parceria, trabalho esse fundamental para que o território, aos poucos, seja dinamizado como um todo ao nível do turismo e possa assim constituir-se como um ecossistema de empreendedorismo. Embora não seja um exclusivo no comportamento organizacional dos ativantes, é de resto uma forma de atuação que caracteriza todas as organizações ativantes entrevistadas, situação que facilmente denota a necessidade das empresas em constituírem entre elas redes de suporte e de proximidade, numa complementaridade que certamente as une mais do que as afasta.

Verificam-se ainda, através das diferentes perspetivas, constrangimentos inerentes ao facto das organizações do setor público não possuírem tanta flexibilidade em termos das iniciativas que podem desenvolver para dinamizar o turismo na região. Por outro lado, ao nível dos apoios financeiros, existindo um conjunto de regras que são delineadas a nível nacional, o seu enquadramento face às necessidades locais poderá fazer-se com maior dificuldade, podendo ser uma barreira e não um verdadeiro incentivo aos empreendedores que queiram fixar-se na Península de Setúbal com um negócio próprio no turismo.

Assim, no que se refere ao contexto organizacional abordado ao longo das entrevistas, os entrevistados focaram-se quase que numa dicotomia, entre entidades públicas e entidades privadas. Esta dicotomia coincide, bastantes vezes, com níveis de interação organizacional muito dispares, em que as entidades públicas são possuidoras de uma cultura organizacional bastante mais rígida, fruto da burocracia que têm inerente ao seu funcionamento. Não raras vezes, esta atuação não possui o mesmo ritmo do das entidades privadas, cuja cultura organizacional é mais predisposta a uma ação mais rápida, de forma a possibilitar-lhes, antes de mais, um rápido ajuste às necessidades de mercado. No entanto, embora esta dicotomia seja visível em diferentes entrevistas, o que se observa igualmente é o facto de, muitas vezes, os colaboradores das entidades públicas possuírem alguma capacidade de interação com os

superiores hierárquicos para a apresentação de propostas e projetos de dinamização do turismo.

Em termos de contexto organizacional, as empresas, possuindo uma cultura organizacional mais flexível, acabam por se sentir estranguladas ao lhes ser apresentada uma margem de atuação pequena ou nula perante algumas das organizações que emanam as diretrizes de atuação para o turismo.

O contexto institucional e de políticas, inserido igualmente no modelo de Autio *et al* (2014) foi o terceiro contexto a ser abordado nas entrevistas. Trata-se do contexto em que se procurou analisar quais as entidades formais e informais que atuam ao nível da dinamização do setor do turismo na Península de Setúbal. “Regarding institutional context, it is useful to distinguish between formal and informal institutions. Whereas formal institutions mostly influence economic outcomes and opportunity costs, informal institutions tend to operate through established social norms and perceptions of legitimacy and social desirability. Salient formal institutional influences include, for example, property protection; regulation of entry, the rule of law, rules regarding competition with former employers (...) Informal institutions extend from culture to social norms to peer influences” (Autio and Acs, Djankov *et al.*, Levie and Autio, Stephan and Uhlaner, Webb *et al.* e Obschonka *et al* citados por Autio *et al*, 2014: 1100-1101).

No que se refere às instituições formais, em termos de definição de políticas territoriais, verificam-se aqui alguns níveis diferentes, desde os municípios que possuem uma área de atuação dentro dos seus territórios, passando pela autoridade regional de turismo cuja área de atuação abrange a área metropolitana de Lisboa onde se encontra a Península de Setúbal, bem como a autoridade para a proteção ambiental cuja área de atuação é de nível nacional. A este nível as respostas apresentadas pelos entrevistados são bastante disparees entre si, sendo que alguns centraram-se na atuação da sua própria entidade enquanto organização que emana políticas e planos de ação para o setor do turismo. Uma vez mais foi abordada a questão também da dicotomia entre público e privado.

Em termos do contexto institucional e de políticas, é de destacar o facto da Península de Setúbal ter tido alterações, ao longo do tempo, no seu mapeamento administrativo no que ao turismo diz respeito. De acordo com alguns dos entrevistados, o turismo da Península de Setúbal foi gerido anteriormente pela Região de Turismo Costa Azul que, para além dos municípios que compõem hoje a Península de Setúbal, possuía ainda 4 municípios do Alentejo Litoral, correspondendo a sua área de intervenção ao então designado Distrito de Setúbal. Este mapeamento administrativo não só teve na origem da constituição de algumas

entidades, como foi conducente a que, num nível mais macro, o turismo da Península de Setúbal estivesse integrado na Região de Lisboa, com a inclusão também dos municípios do Ribatejo (atual Lezíria do Tejo). Na verdade, este dimensionamento da gestão administrativa e estratégica do turismo levou a que nem sempre os vários intervenientes se revissem no mesmo, tendo ainda uma escala territorial muito heterogénea o que poderá ter dificultado a consolidação de uma estratégia de desenvolvimento integrado. Na realidade, foram regiões com consolidações do turismo a tempos diferentes, consequência certamente de abordagens divergentes e não convergentes.

Atualmente a gestão estratégica e administrativa da Península de Setúbal encontra-se integrada na região de Lisboa, contendo esta os municípios da área metropolitana da capital. Quer os municípios do Alentejo Litoral quer os do Ribatejo encontram-se hoje integrados na entidade de turismo do Alentejo. Contudo, ficaram ligações entre as entidades e, inclusivamente, algumas destas têm como área de atuação o ainda Distrito de Setúbal.

QUADRO 17 – Perspetivas sobre o Contexto Institucional e de Políticas

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto Institucional e de Políticas	
		Perspetivas semelhantes <i>Onde convergem</i>	Perspetivas diferentes <i>Onde divergem</i>
Impulsionador	Entrevista n.º 1	O município é descontínuo, o que não ajuda a uma promoção integrada do turismo no mesmo.	Os executivos estão muito centrados no perímetro dos municípios.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	Turismo tem sido assumido como setor estratégico. Possuem ligações de trabalho com outros municípios, no âmbito da promoção turística. Assumem uma lógica de trabalho em parceria com outras entidades. Realizam, todos os anos, uma reunião conjunta com os restantes intervenientes no setor do turismo que atuam no município.	Importante a região da Arrábida ter mais ações conjuntas, mais presentes com a hotelaria e restantes operadores e entidades, até pelo facto de que nem sempre estes se conhecem. Possuem parceria com o município de Lisboa e efetuam uma promoção turística conjunta baseada nos factos históricos inerentes aos seus castelos.
Financiador	Entrevista n.º 3	Inicialmente a área de intervenção da entidade era todo o Distrito de Setúbal. Têm trabalho muito, ao longo do tempo, com os operadores turísticos. A Rota dos Vinhos nasceu da vontade das diferentes entidades e operadores. Constituiu, por exemplo, a Centralidade Arrábida para trabalhar o produto turístico (Enoturismo).	

Financiador	Entrevista n.º 4	Os vários operadores recorrem muito à entidade regional de turismo para os apoios. Entidades como a ERT e a Rota dos Vinhos têm feito um bom trabalho. No entanto, é preciso insistir.	
Impulsionador	Entrevista n.º 5	Tem existido uma aposta no turismo, desde o executivo anterior. Há 15 anos atrás o município estava integrado na grande região de Lisboa e Vale do Tejo, onde área essa que abrangia 33 municípios. Nessa altura não se identificavam com tal. Destacam a parceria com municípios vizinhos na promoção de produtos turísticos, assumindo lógicas de trabalho em parceria.	
Ativante	Entrevista n.º 6		Procura dar-se bem com todos os intervenientes, as possui constrangimentos com a autoridade de conservação da natureza. Considera que existe uma desorganização entre o público e o privado. Existem muitas restrições e considera que deveria de existir sim uma análise a cada situação em particular antes da emissão de pareceres por parte das autoridades competentes. Verifica falta de dinâmica nacional, dando como exemplo o facto de existirem monumentos fechados ao fim de semana.
Ativante	Entrevista n.º 7	Nos últimos 5 a 10 anos, Setúbal começou a olhar para o turismo de outra forma, em termos de público/privado. Exemplo disso foram alguns investimentos significativos efetuados ao nível da requalificação de espaços/edifícios.	Existência de apoios para o investimento que são importantes para as empresas. Tributação, no entanto, é muito grande, sobretudo para as empresas do setor do turismo dada a sazonalidade existente ainda neste.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	É necessário que exista uma malha de cooperação entre os operadores. É preciso existirem produtos turísticos estruturados, de 1 ou 2 dias para uma semana. Não desejam um turismo de massas, mas sim turismo de família, turismo sénior e turismo de negócios. Têm trabalhado em parceria com os outros municípios vizinhos, nomeadamente com os que estão presentes na Centralidade Arrábida.	O município ainda não consegue atuar turisticamente per si, uma vez que possui ainda algumas carências, nomeadamente em termos de infraestruturas. De momento, está a falhar a formação específica empresarial, nomeadamente em línguas, atendimento ao público e planos de negócios. Têm trabalhado também com a ERT Alentejo.
Ativante	Entrevista n.º 9	A área de intervenção vai até ao Alentejo, fruto do facto da entidade ter sido constituída à luz da área geográfica do Distrito de Setúbal. Tal decorreu da área de intervenção da antiga Região de Turismo Costa Azul. A disponibilidade e maior interesse por parte das empresas associadas tem levado a um impacto positivo no desenvolvimento do setor. A associação procura potenciar a ligação entre os seus associados, nomeadamente nos apoios e incentivos disponíveis, uma vez que a própria associação não pode concorrer diretamente.	Têm atualmente um projeto com a associação nacional.

Ainda no que se refere ao contexto institucional e de políticas, verifica-se comumente o desenvolvimento de práticas em parceria, que têm sido uma aposta de muitas das organizações. Na verdade, de uma forma geral, ainda que aos poucos, as entidades têm procurado concertar entre si o trabalho em parceria, de forma a potenciar o turismo nos seus territórios. No entanto, este é ainda um caminho que precisa de ser continuado e onde cada vez mais é imperativo que exista uma estratégia de desenvolvimento integrado para o turismo que seja aglutinadora de todos e onde todos se revejam, quer nos que lhes é comum, quer nas especificidades e naturezas únicas existentes nas entidades da Península de Setúbal.

Em termos de referências às instituições informais, verifica-se a existência de ligações entre as entidades ativantes do território, nomeadamente os operadores que procuram também articular-se entre si. Contudo, esta articulação, embora seja considerada importante, possui alguns constrangimentos, dadas as especificidades de cada operador. Isto porque, nem sempre é possível aos alojamentos turísticos, por exemplo, conseguirem reunir grupos de clientes em número suficiente que possam efetuar as visitas a operadores de enoturismo ou de animação turística.

Ao nível do modelo de análise, seguiu-se o contexto social. De acordo com este modelo, “Social context: Substantial attention has focused on how the networks between entrepreneurs, trading partners, financiers, and incumbent firms influence the nature of entrepreneurship” (Hoang, Antoncic e Dubini, Aldrich citados por Autio *et al*, 2014:1101).

Ao nível do contexto social, os entrevistados assumiram a continuação da necessidade de estabelecer parcerias entre todos, para a dinamização do território através de produtos turísticos que sejam consolidados.

QUADRO 18 – Perspetivas sobre o Contexto Social

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto Social	
		Perspetivas semelhantes <i>Onde convergem</i>	Perspetivas diferentes <i>Onde divergem</i>
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Nas ações importantes destaca a promoção de uma maior cooperação entre todos.	Considera que não tem existido a promoção de cooperação entre <i>stakeholders</i> . O município não possui um gabinete de apoio ao empreendedorismo. A atividade turística no município é ainda embrionária, sendo pouco significativa a influência de redes informais.

Impulsionador	Entrevista n.º 2	<p>Quando surge um novo empreendedor, a entidade procura sempre apresentá-lo às restantes entidades que têm atuação no turismo do território.</p> <p>Consegue existir a promoção de cooperação através de projetos existentes que congregam todos os intervenientes. No caso do enoturismo, essa cooperação encontra-se consolidada.</p>	
Financiador	Entrevista n.º 3	<p>A articulação entre as várias entidades mantém-se.</p> <p>Têm efetuado todo um trabalho de promoção da cooperação entre os diferentes <i>stakeholders</i>, sobretudo empresas do setor.</p> <p>Hoje em dia não podem estar de costas voltadas, têm de trabalhar em conjunto.</p>	
Financiador	Entrevista n.º 4	<p>A associação participa nas redes formais existentes no território, em consequência dos incentivos que gere.</p> <p>Quanto às redes informais, os operadores articulam-se informalmente entre si.</p>	<p>Destaca-se a autoridade de conservação da natureza, entidade com um papel importante por causa do licenciamento das atividades a serem desenvolvidas nos parques naturais. No entanto, os operadores queixam-se ainda do excesso de burocracia.</p> <p>Os vários atores têm vindo a trabalhar no seu conjunto, sendo que se registam melhorias significativas, mas este trabalho tem de continuar e as mentalidades têm de mudar.</p>
Impulsionador	Entrevista n.º 5	<p>A interação com os municípios parceiros tem permitido o desenvolvimento de projetos e, consequentemente, do setor, conduzindo ao surgimento de novas empresas e consolidação das já existentes.</p> <p>Possuem um grupo informal onde, para além da câmara municipal, também participam operadores e que tem como objetivo promover a discussão entre todos sobre o setor do turismo do território de atuação.</p> <p>Existe um conjunto de especificidades do território para o turismo de natureza que é trabalhado em sintonia com os outros municípios integrados no eixo Arrábida.</p>	A procura aumenta, mas algumas entidades não conseguem responder de forma positiva.
Ativante	Entrevista n.º 6	<p>Há mais espaço para mais empresas da área do turismo no território.</p> <p>Em termos de parcerias, procura trabalhar com os outros operadores, nomeadamente adegas ou empresas de animação turística.</p>	Quem inicia uma atividade no turismo nem sempre sabe onde se pode dirigir.
Ativante	Entrevista n.º 7	Têm procurado estabelecer parcerias com outros operadores. A própria ERT tem sido também impulsionadora da constituição de parcerias.	Em termos de redes informais, inicialmente houve o apoio das famílias, mas a constituição e crescimento da empresa foi muito o resultado do esforço da equipa interna.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Todas as entidades têm um papel na promoção e consolidação do setor. Trata-se de um trabalho de cooperação que ainda está em evolução.	Uma vez que o turismo tem tido uma evolução recente no território, não é ainda possível analisar os seus impactos na sua globalidade.

Ativante	Entrevista n.º 9	<p>Trabalham para os seus associados, sendo que promovem atividades em conjunto com aqueles.</p> <p>O papel dos municípios tem sido importante, uma vez que acabam, muitas vezes, por cederem recursos para esta tipologia de entidades.</p> <p>Em termos de redes informais, as empresas da área vitivinícola são essencialmente empresas de cariz familiar, sendo que as gerações mais novas estão já despertas para um envolvimento diferente no desenvolvimento de atividades de promoção do enoturismo.</p> <p>Não é perfeito, mas existe um envolvimento de todas as entidades que atuam no setor para a promoção dos vinhos da região, associados à gastronomia e ao enoturismo.</p>	Trata-se de uma área em que a grande maioria das empresas já se encontra estabelecida e a atuar há muitos anos.
----------	------------------	---	---

Nas perspetivas convergentes, de uma forma global, as entidades têm procurado interagir com os diferentes *stakeholders* do turismo na Península de Setúbal. Relevadora da importância de constituição de redes de trabalho, algumas das entidades têm vindo a promover grupos de trabalho dedicados ao turismo nos seus territórios e com o apoio da sua intervenção. No entanto, este tipo de atuação, encontra-se circunscrito, do que foi possível depreender nas entrevistas, aos territórios de atuação de algumas das entidades impulsionadoras, ou ao conjunto de associados de entidades ativantes. Embora a autoridade de regional de turismo venha a promover as redes de trabalho por toda a região, ao longo dos últimos anos, verifica-se uma dinâmica na promoção das redes informais de trabalho ainda de forma espalhada, com um carácter ainda local. Desta forma, a interação entre os diferentes operadores na promoção integrada baseada na complementaridade de produtos torna-se mais difícil, sendo que nem sempre é fácil aos empreendedores saberem onde se dirigir e com quem contactar, o que denota a fragilidade com que estas redes de trabalho já existentes ainda possuem.

Assim, a lógica de trabalho em parceria encontra-se ainda espalhada pelo território, correspondendo em muito pouco à área total da região. Mesmo quando se verifica a agregação de municípios em áreas de atuação para a promoção de produtos turísticos, a estratégia assumida não comporta, até ao momento, a complementaridade com os restantes municípios da região. Na prática, o território encontra-se ainda a necessitar de uma aparente estratégia de atuação que seja global, situação que foi de resto indicada pelos presentes no *focus group* realizado inicialmente. "...knowledge is widely dispersed among many heterogeneous agents and that the interactions and exchanges between them are crucial for new knowledge production and hence entrepreneurial innovation. These agents include entrepreneurs who create and discover new ideas, actors who develop complementary assets,

actors in institutional forums, and customers“ (Amin and Cohendet, Garud et al citados por Autio et al, 2014:1101).

Nos restantes contextos inerentes ao modelo de Autio *et al* (2014), verifica-se ainda a existência do contexto temporal e do contexto espacial. Na verdade, qualquer um dos contextos anteriores possui uma dimensão temporal e uma dimensão espacial, sendo que se optou nas entrevistas por considerar estas duas dimensões também como contextos. Assim, o contexto temporal reporta-se à evolução que o setor do turismo tem tido nos últimos anos. “Temporal context: Studies have recognized a temporal dimension as industries evolve from new to growth, maturity and decline” (Autio et al, 2014:1101).

Já o contexto espacial reporta-se às diferentes dimensões geográficas a que se reporta o empreendedorismo e, consequentemente, a qualquer ecossistema de suporte ao mesmo. “Spatial context: A spatial dimension to entrepreneurship concerns the geographical locus of entrepreneurial firms in terms of their global, national, regional and local distribution” (Autio et al, 2014:1101).

Ao nível do contexto temporal, todos os entrevistados salientaram o crescimento que o setor tem tido, nos últimos anos, a nível nacional. Alguns destacam claramente o boom que o turismo tem tido m Lisboa e a influência que tal tem trazido à Península de Setúbal.

QUADRO 19 – Perspetivas sobre o Contexto Temporal

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto Temporal	
		Perspetivas semelhantes <i>Onde convergem</i>	Perspetivas diferentes <i>Onde divergem</i>
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Turismo, enquanto setor económico, tem vindo a crescer nos últimos anos. O município tem tido maior procura por parte dos turísticas, assim como tem tido um crescimento da oferta de alojamentos, situação que decorre da influência do crescimento do turismo na capital.	Recebem grupos de turistas que ficam alojados no município, porque fica mais em conta que em Lisboa e estão a 20 minutos de viagem de barco para a capital.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	Estão nas boas graças porque Portugal tem ganho inúmeros prémios ao nível do turismo. É importante que se tenha capacidade de controlar e ir pelo bom caminho, porque quando começa a ser em excesso torna-se complicado.	Antigamente recebiam muitos turistas essencialmente do mercado interno. Atualmente verificam um crescimento, por exemplo, de turistas oriundos do mercado francês.

Financiador	Entrevista n.º 3	O turismo é muito dinâmico. Há um boom de turismo nalgumas áreas, quando noutras verificam-se, por exemplo, problemas de segurança.	O problema é a mentalidade. Esta leva tempo a mudar. No caso da restauração, é fundamental saber atender, o que implica saber línguas estrangeiras, saber colocar os talheres, saber servir o vinho.
Financiador	Entrevista n.º 4	O turismo tem vindo a crescer. Têm vindo a surgir mais empresas no setor e no território. Regista-se um crescimento de empresas de animação turística, com o desenvolvimento de atividades em espaço aquático, eventos e enoturismo.	Lisboa não está ainda tão saturada em turistas como se poderá eventualmente indicar. Verifica-se ainda uma grande assimetria entre Lisboa e as outras regiões. A Península de Setúbal ainda mais sofre com isso, porque ainda não conseguiu mostrar a sua atratividade.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	O alojamento local está muito na moda. O crescimento de Lisboa e o turismo desta também ajudam muito. Passaram a ter a procura de grandes grupos hoteleiros para investimento. Os operadores pequenos também crescem e muito, impulsionados pelo crescimento global do setor no território.	
Ativante	Entrevista n.º 6	A saída do país da crise deveu-se ao turismo. A evolução é positiva e existe espaço para mais alojamentos turísticos.	
Ativante	Entrevista n.º 7	O setor tem vindo a crescer, de uma forma geral. Também em Setúbal o setor tem vindo a ganhar uma dimensão maior. O turismo de natureza é recente em Portugal. Nos últimos 5 a 10 anos, Setúbal começou a olhar para o turismo de outra forma, tendo feito investimentos significativos.	A autoridade para a conservação da natureza tem feito um caminho. Atualmente existem 22 licenças de empresas para a observação de golfinhos. No entanto, também se deveria ter fechado e ter ações de fiscalização, até para não existirem eventuais abusos.
Impulsionador	Entrevista n.º 8	Também beneficiaram do desenvolvimento do turismo em Portugal, mas tiveram de perceber qual a estratégia a seguir.	
Ativante	Entrevista n.º 9	Também sentem o boom turístico, porque Setúbal também se tem desenvolvido muito em termos turísticos, em resultado do boom turístico de Lisboa, mas também em resultado de programas televisivos em Setúbal e do próprio trabalho do setor.	Têm verificado uma maior disponibilidade e interesse dos empresários para a consolidação do enoturismo enquanto produto turístico.

Contudo, para que a Península de Setúbal consiga não só aproveitar o *boom* turístico atual da capital, dada a sua proximidade com esta, como consiga dinamizar a sua própria procura turística, é importante que a mentalidade se modifique, nomeadamente no que se refere à forma como se recebem os turistas na região. O ideal será o próprio território ter capacidade, por si só, de dinamizar uma maior capacidade turística sem qualquer influência dos territórios conexos, sejam estes a capital ou a região Alentejo. Contudo, esta não é a realidade ainda

presente, uma vez que a dinamização do setor do turismo tem vindo a possuir um impulso maior, de acordo com vários entrevistados, por força do grande impulso que o turismo teve na capital portuguesa, demonstrando alguma fragilidade na eventual autonomia do setor na Península de Setúbal.

Apesar do *boom* turístico de Lisboa, para um dos entrevistados verifica-se uma assimetria entre a capital e as restantes regiões, o que poderá denotar um desequilíbrio no dinamismo que tem sido levado a cabo no setor em territórios como a Península de Setúbal. Se neste caso não for efetuado um esforço de integração do papel de todos os intervenientes no setor bem como na consolidação de estratégias de atuação para a organização e consolidação de produtos turísticos, o surgimento de novas empresas será feita a um ritmo mais lento, e com um menor impacto para a região.

Quase como que num contínuo, os entrevistados acabaram por efetuar uma ligação entre o contexto temporal e o contexto espacial. Isto porque o *boom* turístico que muitos indicam existir atualmente em Lisboa tem tido influência necessariamente sobre a Península de Setúbal. Têm surgido, de uma forma geral, novas empresas ligadas ao turismo em diversos pontos do território em análise. No entanto, nem sempre existe uma ligação entre os empreendedores e a região, sendo que nalguns casos a constituição da empresa é feita um pouco à margem das redes informais que têm sido promovidas nalguns pontos do território.

QUADRO 20 – Perspetivas sobre o Contexto Espacial

Tipologia entidade	Entrevistas Realizadas	Contexto Espacial	
		Perspetivas semelhantes <i>Onde convergem</i>	Perspetivas diferentes <i>Onde divergem</i>
Impulsionador	Entrevista n.º 1	Considera que muitos outros municípios da Península de Setúbal também não tenham ainda uma oferta integrada de produtos turísticos que destaquem a região no seu todo.	Falta estratégia para criar/desenvolver recursos em produtos, uma vez que não existe uma linha condutora regional em que se procure perceber o que se quer promover, quando e onde.
Impulsionador	Entrevista n.º 2	Em 2017 tiveram um aumento de 37% em relação à hotelaria no concelho, o que é bastante significativo e que fi o saldo mais elevado dentro da região de Lisboa. O município tenta inserir os novos empreendedores que vêm de fora e que aqui se estabelecem no contexto do próprio município.	Muitos dos empreendedores são de fora da região e vêm para o município abrir os seus negócios.

Financiador	Entrevista n.º 3	<p>Têm surgido empresas nas áreas ligadas ao setor do turismo, nomeadamente de animação turística.</p> <p>A entidade tem procurado, juntamente com os municípios e as empresas do setor, promover um turismo integrado através da constituição de produtos turísticos baseados nos recursos existentes na região.</p>	
Financiador	Entrevista n.º 4	Há uma grande consolidação do que já existia. Têm vindo a surgir mais empresas no setor e no território.	Existe ainda a falta de ser feita a promoção das particularidades de cada uma das regiões, que exige também uma promoção interna.
Impulsionador	Entrevista n.º 5	<p>O município tem fechado o ano com uma taxa de ocupação superior a Lisboa.</p> <p>O território consegue viver bem com o crescimento do turismo e aproveitar.</p>	
Ativante	Entrevista n.º 6	Considera que há espaço e que têm surgido mais alojamentos turísticos, contudo ainda há bastante a ser feito.	<p>Contudo ainda há bastante a ser feito. A Arrábida está mal explorada.</p> <p>Nem sempre existe uma boa interligação entre os vários produtos e serviços turísticos no território.</p>
Ativante	Entrevista n.º 7	O setor tem vindo a apresentar um maior dinamismo.	<p>Na área onde atuam consideram que começa a faltar fiscalização às empresas entretanto licenciadas.</p> <p>No caso das dragagens no rio Sado, são contra elas e consideram que vão ter um efeito negativo nos recursos naturais e nas atividades que lhe estão ligadas.</p> <p>Setúbal poderia ter mais turismo, mais avançado, mas não massificado. É preferível ter um turismo de qualidade e não massificado.</p>
Impulsionador	Entrevista n.º 8	A Península de Setúbal possui recursos naturais, patrimoniais e culturais únicos, que caracterizam a sua singularidade. Um dos recursos que tem vindo a ser trabalhado como produto turístico é a Arrábida.	Tem de existir diálogo e intervenção entre as várias entidades.
Ativante	Entrevista n.º 9	<p>O turismo da Península de Setúbal está cada vez mais articulado.</p> <p>Verifica-se a existência de todo um conjunto de produtos e de atividades que têm vindo a promover o turismo na região de forma integrada.</p>	

Na verdade, de acordo com alguns dos entrevistados é necessário que exista uma maior interação entre as entidades que atuam no território com impacto no turismo. Embora para alguns o turismo esteja cada vez mais articulado, no território em questão, há a necessidade de ser percorrido um caminho de cooperação entre todos os intervenientes, de forma a promover um turismo integrado e sustentável para a região sem comprometer “a alma” da mesma.

Efetivamente, na interação que existiu com os entrevistados, nem sempre foi possível a distinção entre o temporal e o espacial. Isto porque todos conseguem compreender a evolução que o setor do turismo tem vindo a ter nos últimos anos a nível nacional e regional. Foi possível aferir, através das entrevistas, que estes dois contextos, enquanto dimensões de análise, foram sendo abordados nos restantes contextos, até para contextualização, muitas vezes, da ação das diferentes entidades que atuam no território ao nível do turismo.

Pode-se afirmar que os vários contextos ligados ao empreendedorismo inovador possuem já alguns pontos de desenvolvimento no setor do turismo existente no território da Península de Setúbal. Contudo, não se pode indicar que se verifica a totalidade dos traços inerentes a cada um dos contextos e a devida articulação entre os mesmos, pelo que não é possível confirmar a pergunta de partida. Assim, face à questão “Existe um ecossistema empreendedor para o setor do turismo na Península de Setúbal?”, o presente estudo não pode validar uma resposta positiva à mesma. O que se verificou, através do levantamento de dados, é que as entidades encontram-se despertas para a necessidade de constituição de um ecossistema de empreendedorismo que possibilite o desenvolvimento de um turismo sustentável na Península de Setúbal. Contudo, para além do setor estar ainda numa fase inicial de desenvolvimento, falta a devida articulação entre todos sob uma estratégia de atuação comum a todo o território e que promova, através de um ou mais planos de ação, a devida articulação entre todos. Verificam-se ainda constrangimentos inerentes aos diferentes tempos de atuação das entidades, algum desconhecimento destas sobre o território no seu todo e uma demasiada divisão deste na forma de atuação das entidades.

CONCLUSÃO E ESTUDOS FUTUROS

O conceito de empreendedorismo, amplamente estudado nas últimas décadas, possui diferentes dimensões de análise, nomeadamente no que se refere às redes de suporte que apoiam quem pretende criar uma empresa. No âmbito destas diferentes dimensões de análise encontram-se as redes de contactos que, de acordo com alguns autores (Ostgaard, 1996; Johannisson, 1998), tratam-se de recursos estratégicos aos quais os empreendedores procuram fazer a sua manutenção, não só no decorrer da implementação da sua ideia de negócios, mas também no desenvolvimento da atividade económica entretanto criada. Estas redes de contactos permitem-lhes, entre outros aspetos, ter acesso a informação que lhe possa ser importante, assim como testar a própria ideia de negócio.

As primeiras redes de contactos a que os empreendedores recorrem normalmente tratam-se de redes informais baseadas na família e amigos, mas aquelas não se esgotam nestes contactos (Aldrich *et al*, 1991).

O contexto em que os empreendedores se encontram integrados, aquando da criação do seu negócio, reveste-se de uma enorme complexidade. Isto porque o próprio desenvolvimento económico de um dado território e/ou setor económico encerra em si um processo empresarial complexo (Spilling citado por Cohen, 2005).

Na verdade, é relativamente fácil observar-se a ligação entre as redes de contactos dos empreendedores e a localização dos seus negócios, numa lógica que é essencialmente de aproveitamento da economia de escala acumulada (Cohen, 2005). É nesta e em todos os mapeamentos de intervenção que se podem desenhar com base no desenvolvimento dos mercados económicos que os empreendedores atuam. A rede de suporte a que podem ter acesso vai muito para lá do seu contacto com familiares e amigos. Na realidade, os empreendedores procuram, na maioria das vezes, estabelecer *networking* com potenciais mentores e consultores, com associações empresarias ou outros empresários do ramo assim como com entidades governamentais e infraestruturas de investigação e de apoio.

Dada a complexidade com que o contexto empresarial se desenrola em qualquer território, é imprescindível que se analisem assim os diferentes contextos que lhe estão inerentes e a sua interligação, uma vez que aqueles, de acordo com Autio *et al* (2014), influenciam a capacidade dos empreendedores desenvolverem os seus negócios num dado território e/ou setor de atividade económica. A ação de uma dada empresa não é, de todo, isolada dos vários contextos em que se encontra e com os quais, consequentemente, cria uma simbiose.

Para Cohen (2005), os ecossistemas de suporte ao empreendedorismo possibilitam, muitas vezes, o desenvolvimento de *clusters*. É neste âmbito que todas as estruturas que possam dar suporte, num território concreto, à criação de empresas, conduzem a um dinamismo de mercado em que empresas geram mais empresas.

O mapeamento dos níveis de intervenção dos vários intervenientes na criação de uma empresa possibilita compreender os diferentes contextos e a interação entre estes para apoio à criação de novas empresas. A atratividade dos territórios torna-se maior quanto mais interligados os diferentes contextos se encontrem, assentes em estratégias de atuação que, nos diferentes níveis de intervenção das organizações, possibilitem uma ação integrada e sustentável para a constituição de empresas. Para tal, de acordo com Nadgrodiewicz (2014), devem estar envolvidas nestes ecossistemas quer os vários organismos governamentais, nas suas diferentes escalas de atuação, mas também o setor empresarial e as demais entidades privadas.

O que se tem assistido, não raras vezes, é à existência de desajustes que impossibilitam uma devida integração de todos os elementos inerentes aos vários contextos presentes nos ecossistemas de suporte ao empreendedorismo. Para Isenberg (2011), existe a necessidade de que as infraestruturas de suporte estejam devidamente dimensionadas às estratégias de atuação, uma vez que os recursos são escassos. Por outro lado, nem sempre as ferramentas de suporte ao empreendedorismo se encontram devidamente ajustadas às necessidades, nomeadamente no que se refere às ferramentas financeiras.

Naturalmente que não se pode subestimar um conjunto de estratégias e apoios que, nos últimos anos, tem sido desenhado e implementado a diferentes níveis, de forma a reforçar o empreendedorismo nas regiões e, consequentemente, o desenvolvimento económico nas mesmas. No entanto, têm existido igualmente desajustes à realidade local de algumas regiões e às necessidades dos próprios empreendedores, barreiras estas que desaceleram um eventual dinamismo na constituição de negócios.

No que se refere ao turismo, observa-se, de uma forma geral, os mesmos constrangimentos que noutros setores. Nem sempre é possível a existência de uma verdadeira rede de suporte ao empreendedorismo, com uma interligação entre diferentes contextos efetuada de forma parca, se não mesmo nula.

Antes de mais, importa referir que, no que diz respeito ao setor do turismo, assim como outros setores de atividade económica, aquele possui o contributo de um conjunto de organizações e atores que, em diferentes níveis, o podem impulsionar. No entanto, é imprescindível uma

interligação e interação efetiva entre as mesmas, sob um mesmo objetivo e a par de uma estratégia concertada ente todos.

Nos últimos anos, em Portugal, tem-se assistido a um aumentar de oportunidades com base na capacidade e crescimento que o setor tem demonstrado, de acordo com o Turismo de Portugal, IP.. Foi na observação da evolução do turismo e consequente criação de empresas que se procurou constituir o presente estudo. Partindo de dois fatores inerentes ao turismo, por um lado a alavancagem que o mesmo tem tido em termos de procura, mas também o crescente número de oportunidades de negócios que têm surgido, teve-se em consideração o facto do turismo ter sido um dos setores que possibilitou a revitalização da economia nacional após o período de crise.

O presente estudo, integrado no âmbito das atividades de investigação do projeto TARGET, procurou pois analisar a existência de um ecossistema de empreendedorismo, no sector do turismo, e no território da Península de Setúbal. Pese embora o facto daquele se encontrar inserido no âmbito de uma investigação de carácter mais alargado, a opção pela análise da dinâmica do empreendedorismo relativa ao turismo na Península de Setúbal não deixou de se prender com a perceção de alguns fatores iniciais, de forma empírica, nomeadamente com o facto da Península de Setúbal estar também ela a possuir um aparente incremento no sector de atividade económica em análise, com a constituição de mais empresas e com um aumento da procura de turistas, de acordo com os entrevistados.

Desta forma, considerou-se a seguinte pergunta de partida: existe um ecossistema empreendedor para o setor do turismo na Península de Setúbal?

Ao longo da análise efetuada aos dados recolhidos foi possível aferir as diferentes perceções existentes no território face à consolidação do setor do turismo e ao apoio à constituição de empresas no mesmo.

Quer nas diferentes entrevistas quer no *focus group* realizado foi possível verificar que o turismo não possui fronteiras, de acordo com os vários intervenientes. Com isto quer-se dizer que um qualquer turista que procure uma determinada zona/região, pretende usufruir de experiências ligadas ao sol e mar, património, aventura e outros, sem a preocupação de ter de compreender quais as áreas de intervenção de cada um dos municípios que visita, nem quais as entidades gestoras de determinado património edificado/natural. Esta é, de resto, uma característica global do turismo.

No caso concreto do turismo em Portugal, este setor tem tido uma evolução notória nos últimos anos. Fruto de uma aposta na promoção de destinos turísticos nacionais em feiras

internacionais, de uma estratégia de promoção integrada crescente e de melhorias em diversas infraestruturas, o número de turistas que visita atualmente cidades como Lisboa ou Porto aumentou nos últimos anos. Inclusivamente, vários destinos turísticos nacionais têm vindo a ganhar prémios internacionais, o que também tem catapultado o setor para outros níveis de procura por parte de turistas nacionais e estrangeiros.

Em termos gerais, denota-se uma preocupação, por parte dos diferentes intervenientes que foram entrevistados, para o dinamismo do turismo na Península de Setúbal. Contudo, o setor é ainda emergente neste território e, embora possua características que podem ser entendidas como importantes para um ecossistema de empreendedorismo, não possuiu, no entanto, um ecossistema que possibilite um maior crescimento do tecido empresarial do turismo com base na constituição de novos negócios.

Tal como indicado anteriormente, e após a recolha da informação através de presença em *focus group* e realização de entrevistas, procedeu-se à análise da mesma recorrendo-se aos diferentes contextos de Autio *et al* (2014). No primeiro contexto, dedicado às componentes industrial e tecnológica do setor, verificou-se que os produtos turísticos existentes na Península de Setúbal encontram-se, na sua grande maioria, numa fase de início do seu ciclo de vida, de acordo com muitos dos entrevistados. Com exceção do enoturismo e de alguns produtos ligados ao turismo de natureza ou de sol de mar e golfe, produtos turísticos estes que estão já consolidados, todos os restantes tratam-se de produtos turísticos que se encontram ainda em fase de dinamização inicial. Este facto poderá ser consequência natural de um sector cuja estratégia de dinamização no território é ainda bastante recente e onde várias das entidades que nele atuam procuram ainda ajustar-se à nova realidade económica que o turismo agrega. Por outro lado, o nível de atuação das próprias entidades é ainda variável, sendo que se observam entidades com um caminho já percorrido em termos de dinamização do turismo, mas onde muitas iniciaram recentemente o seu percurso de dinamização estratégica do território no que ao turismo concerne. Tal traduz-se em ritmos de atuação, no turismo, que são diferentes entre os vários intervenientes, independentemente da sua missão e da sua função ao nível da intervenção que possuem no setor.

Refletindo-se sobre o segundo contexto, direcionado para a cultura organizacional, a recolha de informação possibilitou verificar que existe uma dicotomia entre entidades públicas e entidades privadas na sua forma de atuação. Assim, o relato que foi recolhido em muitas das entrevistas é que as entidades públicas possuem constrangimentos inerentes ao facto de terem um conjunto de constrangimentos legais e administrativos para a sua atuação, situação que não se coloca nas entidades com outras naturezas. Contudo, ressalva-se o facto de, nalgumas das entidades públicas os seus dirigentes estarem despertos para a necessidade

de dinamização do turismo no território, o que tem conduzido a uma crescente atuação daquelas no setor. Não descurando nunca a missão e nível de intervenção que cada entidade possui, algumas entidades têm-se posicionado estrategicamente no território para a consolidação do setor do turismo de forma sustentável, ainda que recentemente.

Denota-se igualmente o facto da constituição das regras inerentes ao financiamento de empresas, nomeadamente na área turística, bem como o desenho e implementação de estratégias regionais não serem efetuadas, nalguns casos, por entidades com atuação a nível nacional ou a nível da área metropolitana de Lisboa. Claramente que tal poderá trazer fatores de desajuste às necessidades dos empreendedores que se pretendam estabelecer na Península de Setúbal.

Ao nível ainda do contexto organizacional, algumas das evidências analisadas reportam à importância da constituição de parcerias, como forma de eficazmente dinamizar o turismo na Península de Setúbal. O que se denota é que as entidades presentes neste território consideram que o setor pode ser potenciado eficazmente com base na consolidação de parcerias de trabalho, por forma a que todos sejam envolvidos na consolidação de estratégias que dinamizem o território como um todo, levando à constituição de um ecossistema de empreendedorismo aliado ao desenvolvimento sustentável que se pretende para o setor e para o território em si.

Outra das dimensões de análise reportou-se ao contexto institucional e de políticas para verificação da existência de um ecossistema empreendedor no setor do turismo da Península de Setúbal. Verificou-se que nem sempre as entidades que atuam no turismo da Península de Setúbal possuem o devido conhecimento sobre a totalidade das necessidades e complementaridades do território. Nalguns casos, as entidades encontram-se demasiado focadas na sua área de atuação geográfica, não correspondendo esta à totalidade da Península de Setúbal. Focam-se assim nas especificidades dos seus subterritórios, desconhecendo em parte as especificidades do território como um todo. Também aqui se observou a dicotomia entre entidades públicas e privadas no que se refere ao seu ritmo e registo de atuação.

No contexto institucional e de políticas ressalta ainda o facto do mapeamento administrativo da Península de Setúbal ter tido alterações ao longo do tempo. Estas alterações tiveram impacto necessariamente no setor do turismo do território, com áreas de intervenção de algumas entidades que nem sempre correspondem à Península de Setúbal. Nalguns casos, estas mesmas áreas de intervenção incluem a região de Lisboa ou para parte da região Alentejo.

Ao nível do contexto social, foi possível aferir a tónica que as entidades colocam sobre a necessidade de constituição de parcerias, numa lógica clara de trabalho em rede entre todos os intervenientes no setor do turismo. No entanto, as parcerias que se têm estabelecido entre os diferentes *stakeholders* com atuação no turismo não abrangem a totalidade da Península de Setúbal. Desta forma, têm sido constituídas algumas redes de trabalho em parceria, contudo, não se verifica a existência de uma rede de trabalho que envolva a Península de Setúbal na totalidade.

No que se refere aos contextos temporal e espacial, verifica-se que o turismo tem vindo a ganhar importância na economia quer nacional, quer regional. No que se reporta à Península de Setúbal, e seguindo um pouco o que tem vindo a acontecer nos últimos anos em locais como Lisboa ou Porto, aquela tem tido um incremento de procura por parte de turistas, o que tem conduzido naturalmente à constituição de novas empresas em áreas como o alojamento turístico. No entanto, verifica-se igualmente a necessidade de se aprimorar a forma como os turistas são recebidos, com a necessidade de se incrementarem novas mentalidades. O impulso que o território tem tido em termos da procura turística tem sido consequência do aumento da procura turística de territórios que lhe estão próximos, como é o caso da capital.

Os diversos entrevistados, de uma forma geral, consideram positivo o facto do turismo ter hoje um crescimento notável, não só a nível nacional, como a nível da própria Península de Setúbal. Todavia, verifica-se uma preocupação sobre a preservação dos recursos, numa ótica de sustentabilidade, bem como com a diferenciação que pretendem que o turismo no território tenha face a outros destinos turísticos.

Através dos dados recolhidos, é possível verificar que existem ainda desequilíbrios na Península de Setúbal em termos de desenvolvimento do turismo. Observam-se ritmos de desenvolvimento turístico bastante diferentes dentro do território, por força da intervenção dos diferentes atores, direta ou indireta, no setor do turismo. Estas diferenças de ritmo de desenvolvimento são visíveis através das respostas fornecidas às várias questões colocadas ao longo das entrevistas, em que nem sempre se verifica um reconhecimento da diferença entre os diferentes contextos inerentes ao setor do turismo no território, pese embora a complementaridade que existe entre os mesmos.

É importante refletir sobre as potencialidades e pontos fortes que a Península de Setúbal possui, ao nível do turismo. Os diferentes intervenientes reconhecem que a mesma possui potencialidades na sua localização, ao estar próxima da capital e possuir infraestruturas de acesso que, para os pontos principais, são bastantes bons. Por outro lado, o seu património natural é bastante relevante para a promoção de áreas como o turismo de natureza, onde a

Arrábida assume um papel relevante. Também o património cultural, nomeadamente no que se refere à gastronomia e monumentos têm-se revelado igualmente importantes. É neste contexto que se consegue compreender a dinâmica assumida no enoturismo enquanto produto turístico, com a complementaridade associada entre vinhos regionais, gastronomia, artesanato, património edificado e dinamização de atividades de animação turística que lhe estão associadas.

No entanto, é fácil depreender igualmente que a Península e Setúbal possui ainda um caminho de relevo a ser efetuado para a promoção do turismo, visto que o mesmo não se encontra ainda consolidado. E é nesta consolidação que o ecossistema de suporte ao empreendedorismo deverá estar presente, de forma a que o território não afaste a iniciativa empresarial no setor, mas antes pelo contrário, seja um atrativo de investimento a vários níveis.

O aumento quer de turistas que visitam o território quer de empresas registadas tem sido, de uma forma geral, uma realidade na Península de Setúbal nos últimos anos, de acordo com alguns entrevistados. Contudo, a constituição de negócios, sobretudo ao nível das PME, assume ainda um conjunto de dificuldades com as quais os empreendedores se deparam ao pretenderem constituir a sua empresa.

É ainda possível compreender que o território não assumiu, na sua plenitude, as redes formais e informais de suporte ao empreendedorismo para o turismo. Desta forma, o conjunto de entidades que intervêm, de alguma forma, no turismo do território em análise, não assumem um papel de total apoio, divergindo as missões e formas de atuação entre os diferentes atores. Falta pois uma estratégia de atuação que seja comum a todos, constituída com o envolvimento de todos.

O que se constata é que qualquer empreendedor que pretende localizar o seu futuro negócio na Península de Setúbal poderá confrontar-se com alguns constrangimentos de ordens várias. Ao nível de apoios e incentivos financeiros, o que se observa é que a grande maioria existente não tem uma vocação necessariamente local, de acordo com as potencialidades e constrangimentos locais, uma vez que as suas regras de acesso encontram-se definidas, muitas vezes, a nível nacional, ou não correspondem às verdadeiras necessidades dos futuros empresários no setor do turismo.

Em termos organizacionais, os empreendedores acabam por esbarrar com um conjunto de entidades que intervêm no setor do turismo da Península de Setúbal que, dada a sua natureza de entidade pública, e/ou devido à missão e âmbito de atuação, apresentam tempos de atuação diferentes e, nalguns casos indicados, demasiado rígidos para um setor que se quer

impulsionar e que necessita que seja dado espaço aos empreendedores para que os negócios se possam estabelecer.

Por outro lado, a lógica de trabalho em parceria, assumida por uma serie de intervenientes no setor e no território em análise, tem sido levada a cabo a um nível que pode ser considerado demasiado local. Embora existam parcerias estabelecidas, tratam-se de redes que atuam de forma micro, com um carácter essencialmente locais. A cooperação que advém igualmente destas redes é funcional, embora se apresente, nalguns casos, com limitações que advém, sobretudo, da mentalidade e forma de atuação de alguns dos intervenientes. Falta formação nos recursos humanos de alguns dos operadores, assim como bastantes restrições na atuação de outros operadores se bem que com pouca fiscalização.

O estudo desenvolvido apresenta naturalmente limitações, que se prendem com o facto de terem sido efetuadas entrevistas a um conjunto de entidades que atuam no setor do turismo da Península de Setúbal, sem que se tenha conseguido abordar mais entidades, nomeadamente operadores e mesmo empreendedores sobre esta temática. As entrevistas possibilitam sempre o acesso a informação mais aprofundada, mas carecem igualmente de uma maior dedicação temporal para a sua aplicação e posterior tratamento e análise. Desta forma, procurou-se iniciar o levantamento de dados com o *focus group*, de forma a ser possível orientar um conjunto de questões com base na informação entretanto recolhida e, simultaneamente, robustecer a recolha da informação através das entrevistas.

Para estudos futuros sobre esta temática, pode ser importante um estudo que possibilite um mapeamento dos recursos turísticos e das infraestruturas de apoio ao turismo existentes na Península de Setúbal, bem como um cruzamento entre os diferentes raios de ação das entidades que promovem o turismo e a localização dos operadores. Isto para que seja possível compreender de forma mais aprofundada os diferentes níveis de interação e as eventuais falhas ainda existentes no território.

Como práticas para o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo no turismo da Península de Setúbal, é fulcral uma articulação entre todas as entidades a nível regional, nomeadamente através da promoção de uma estratégia de atuação integrada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADREPES. (s/d). Estratégia Local de Desenvolvimento da Península de Setúbal – Candidatura ao Eixo 3 do PRODER

ALBARELLO, L., HIENAU, J.P., MARCY C., RUQUOY D., SAINT-GEORGES P. (1997). Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais. 1ª edição. Gradiva. Lisboa: 84-90

ALDRICH, H., DUBINI, P. (1991). Personal and Extend Networks Are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, v. 6. 305-313

ALDRICH, H., ZIMMER, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger. D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.). 3-23

ASCHIDAMINI, I., SAUPE, R. (S/D) Grupo Focal – Estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico

ANDE – Aspen Network of Development Entrepreneurs (2013). Entrepreneurial Ecosystem Diagnostic Toolkit. UK Aid

AUGUSTO MATEUS & ASSOCIADOS (2016). Plano Estratégico de Desenvolvimento de Setúbal. Relatório Final. Câmara Municipal de Setúbal

AULETTA, N., RIVERA, C. (2011). Un Ecosistema para Emprender. *Debates IESA*. V XVI. N. 4. 2-17

AUTIO, E., KENNEY, M., MUSTAR, P., SIEGEL, D., WRIGHT, M. (2014). Entrepreneurial Innovation: The Importance of Context. *Research Policy* 43. Elsevier B.V.. 1097-1108

BAIDAL, J., REBOLLO, J., Fernández, A. (2014). Políticas de Innovación en Turismo y Desarrollo de Clusters: la Percepción Gerencial en el Programa Agrupaciones Empresariales Inovadoras (AEIs). *Cuadernos de Turismo*. N. 33. 97-120

BARDIN, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. Lisboa

BELL, J. (1997). Como realizar um projecto de investigação. 1ª edição. Gradiva. Lisboa: 99-130

COHEN, B. (2006). Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. *Business Strategy and the Environment*. V. 15. n. 1; 1-14

CARVALHO, L. (2016). Compreender o que se entende por Ecosistema Empreendedor: Lisboa como uma Cidade *Start-Up*. R-LEGO, Número Especial. 17-31

CARVALHO, L., COSTA, T. (2015). Empreendedorismo - Uma visão Global e Integradora. Capítulo 1 – Uma Perspetiva sobre o Empreendedorismo. 1ª Edição. Edições Silabo. Lisboa. 13-24

COSTA, T., GALINA, S. (2016) A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal e no Brasil. *Tourism & Management Studies*, 12(2). 57-69

ELCHE, D., MARTINEZ-PÉREZ A., GARCIA-VILLAVARDE P.M. (2017). Inter-Organizational Relationships, Knowledge Strategy and Innovation in Clusters Of Cultural Tourism. *Investigaciones Regionales – Jornal Of Regional Research*. n. 39.17-37

GREVE, A., SALAFF, J.W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. v. 28. n. 1. 1-22

GUERRA, I. C. (2006). Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e Formas de Uso, Edição Princípia, Cascais

HAMEL, J. (1992). «The Case method in Sociology: New Theoretical and Methodological Issues». *Current Sociology*. 1"40":1-7

INE. 2015. Estatísticas do Turismo 2015. Lisboa

ISENBERG, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economy policy: principles for cultivating entrepreneurship, Babson Entrepreneurship Ecosystem Project, Babson College, Babson Park: MA

JOHANNISSON, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*. v. 10. n. 4: 297-312.

KLINE, C., HAO, H., ALDERMAN, D., KLECKLEY J. W., GRAY S. (2014). A Spatial Analysis of Tourism, Entrepreneurship and the Entrepreneurial Ecosystem in North Carolina, USA. *Tourism Planning & Development*. 11:3. 305-316.

MARQUÊS, J. (2016) Ecosistemas de Empreendedorismo – Análise da Área Metropolitana de Lisboa, Revisão da Literatura. Dissertação de Mestrado. ISEG. Universidade de Lisboa

NADGRODKIEWICZ, A. (2014). Building Entrepreneurship Ecosystems. In *Creating the Environment for Entrepreneurial Success*: 18-21.

NECK, H. M., MEYER, G. D., COHEN, B., CORBETT, A. C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*-v. 42. n. 2: 190-208.

NOONAM, J. (2017). Culture and Strategy in the Travel & Tourism Sector. *Travel & Tourism: Global Economic Impact & Issues*. World Travel & Tourism Council. 23-24

NOVELLI, M., SCHMITZ, B., SPENCER, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism management*. v. 27. n. 6: 1141-1152.

OSTGAARD, T. O.; BIRLEY, S. (1996) .New venture growth and personal networks. *Journal of Business Research*. v. 36. n. 1: 37-501.

RAGIN, C., BECKER, H. (1992). What is a case? Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge. Cambridge University Press. 1-17

RUSU, S., SABAU, F. (2008). The Tourism Product Life Cycle, Theoretical Developments in Contemporary Economics. Aurel Vlaicu University of Arad. 185-191

SILVA, I., VELOSO, A., KEATING, J. (2014). *Focus group*. Considerações teóricas e metodológicas, *Revista Lusófona de Educação*, 26, 175-190

TURISMO DE PORTUGAL. s/d. Turismo 2020, Cinco Princípios para uma Ambição. Em <http://www.turismodeportugal.pt/PORTUGU%C3%8AS/TURISMODEPORTUGAL/DESTAQUE/Documents/turismo-2020-cinco-principios-para-uma-ambicao.pdf>

TURISMO DE PORTUGAL. 2013. Anuário das Estatísticas do Turismo 2012

TURISMO DE PORTUGAL. 2017. Estratégia Turismo 2027. Em <http://fortis.pt/files/2017/03/estrat%C3%A9gia-turismo-2027.pdf>

YIN, R. (2001). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª Edição. Porto Alegre: 19-37